

Les transformations liées au système CRM : une méta-synthèse au prisme de la théorie de la structuration

Valéry MICHAUX* & Bénédicte GEFFROY-MARONNAT**

* Reims Management School

** Ecole des Mines de Nantes & LEMNA

RÉSUMÉ

La perspective structurationniste en SI permet de postuler que les transformations touchent des aspects à la fois micro, méso et macro-organisationnels et que ces différents niveaux de transformation sont récursifs. Ce cadre théorique est mobilisé dans un nombre croissant de travaux de recherche empiriques contextualisés. Il est alors difficile de dégager des tendances en termes de domaines de transformations induites par des TIC dans des contextes stabilisés (phase de post-implémentation). Cet article a deux objectifs. D'une part, il s'agit de montrer l'intérêt pour appréhender les e-transformations, des méta-analyses et notamment des méta-analyses qualitatives identifiées dans le champ académique sous l'appellation de « méta-synthèse ». Cette méthodologie spécifique a été testée ici dans le contexte de la gestion de la relation client ou du Customer Relationship Management (CRM) et permet de dégager des tendances internationales et inter-sectorielles. D'autre part, le second objectif de cet article est d'analyser les domaines et les modes/mécanismes de transformation en jeu dans le contexte du CRM. Cette recherche apporte trois contributions principales : 1) montrer que les transformations socio-organisationnelles en contexte CRM peuvent être regroupées en quatre grands domaines distincts de transformation ; 2) montrer le caractère direct/indirect de ces transformations dans chacun de ces quatre domaines et approfondir les mécanismes de transformations indirectes (apprentissage de second niveau versus effets en cascade et systémiques) et 3) montrer l'existence de liens récursifs entre ces quatre domaines de transformation.

Mots-clés : CRM, perspective structurationniste, e-transformations, méta-analyse, méta-synthèse.

ABSTRACT

The structurationist perspective in IS enables one to suggest that e-transformations affect micro, meso and macro organizational aspects and that these different levels of transformation are recursive. This theoretical framework is mobilized in a growing number of much contextualized empirical research studies. It is then difficult to highlight trends in terms of the transformation domains induced by ICTs in stabilized contexts (post-implementation phase). The objectives of this article are twofold. On one hand, it aims to show the interest of meta-analyses and more particularly qualitative meta-analyses identified in the academic field as "meta-synthesis" in order to comprehend e-transformations. This specific methodology has been tested here in the context of customer relationship management (CRM), thus enabling us to highlight international and inter-sectorial trends. The second objective of this article is to give an in depth analysis of the transformation modes/mechanisms brought into play in the CRM context. The contributions of this research are three-fold: 1) to show that socio-organizational transformations in a CRM context can be regrouped into four distinct domains of transformation. 2) show the direct/ indirect nature of these transformations (second level of apprenticeship versus cascade effects), and 3) show the existence of recursive links between these four domains of transformation.

Key-words: CRM, e-transformation, meta-analysis, meta-synthesis, structurationist perspective.

INTRODUCTION

Beaucoup de travaux de recherche traitent du sujet des « impacts » des TIC. Néanmoins, cette notion d'« impacts » apparaît plurielle conduisant à s'intéresser à la fois aux gains de productivité et aux améliorations de performance générés par les TIC mais aussi aux multiples transformations qu'elles induisent au sein du tissu organisationnel et social des entreprises. L'objet de cet article est de s'intéresser à ces transformations multiples et variées induites par la mise en place de TIC et plus particulièrement dans le domaine de la gestion de la relation client ou Customer Relationship Management (CRM). S'inscrivant dans la perspective structurationniste en SI, le terme de « transformation » nous semble adapté pour rendre compte de l'aspect « naturel », émergent et non planifié de ce processus d'incorporation des technologies dans les usages individuels et collectifs et les transformations des contextes d'action et du fonctionnement des organisations induites par la transformation de ces usages. Ces dernières années, le champ des systèmes d'information s'est plutôt intéressé aux transformations en phase d'implémentation qu'aux transformations dans des contextes stabilisés¹ (Jones et Karsten, 2008). Dans cette perspective, l'objectif de cet article est de proposer sur la base méthodologique de la méta-synthèse, une grille d'analyse des transformations en contexte CRM

Dans une première partie, nous développons la perspective structurationniste en SI et ses amendements. Nous montrons comment l'approche structurationniste (Orlikowski, 2007) permet de postuler que les e-transformations touchent des aspects à la fois micro, méso et macro-organisationnels et que ces différents niveaux de transformation sont récursifs. Nous montrons aussi dans cette première partie que ce cadre théorique est mobilisé dans un nombre croissant de travaux de recherche empiriques très contextualisés, notamment au travers d'études de cas. Il est alors difficile de dégager des tendances en termes de domaine de transformations induites par les TIC. La seconde partie est centrée sur les aspects méthodologiques. Nous montrons d'abord l'intérêt, dans le champ des systèmes d'information, des méta-analyses et notamment des méta-analyses qualitatives identifiées dans le champ académique sous l'appellation de « méta-synthèse ». Dans un second temps, sont développées l'origine et la nature du système d'hypothèses qui a permis de conduire une méta-synthèse spécifique dans le domaine du CRM. Dans un troisième temps, le protocole de sélection des articles académiques mobilisés dans la méta-synthèse est détaillé ainsi que les trois phases de cette méta-synthèse (phase 1 : déconstruction des articles sélectionnés au prisme du système d'hypothèses ; phase 2 : recherche de convergences internationales et inter-sectorielles, phase 3 : théorisation a posteriori des

¹ Nous parlerons ici de contexte stabilisé pour distinguer la phase de post-implémentation de la phase d'implémentation qui présente d'autres problématiques, néanmoins les postulats de la théorie de la structuration sont fondés sur des transformations quotidiennes, continues et jamais totalement terminées.

convergences au prisme de la théorie de la structuration et de ses développements en SI). La troisième partie de cet article est centrée sur les résultats et leurs discussions théoriques dans les quatre domaines de transformation posés en hypothèses. En conclusion, nous présentons les limites et les différentes contributions de cette recherche.

1. L'APPROCHE STRUCTURATIONNISTE EN SI : DES LIMITES AUX AMENDEMENTS

Il existe une littérature abondante dans le champ des SI sur la question des effets socio-organisationnels des TIC. Chaque nouvelle TIC (CRM, ERP, web 2.0...) constitue une opportunité renouvelée pour enrichir cet axe d'analyse. Cette littérature foisonnante peut s'interpréter de deux façons. D'une part, elle traduit l'enjeu des TIC pour les entreprises et dans une perspective managériale, l'explication et l'évaluation du succès d'un SI sont primordiales. D'autre part, elle traduit la complexité de la relation analysée (Boudreau et Robey, 2005). Cette complexité s'appréhende par le processus dialectique qui traverse ce champ. Cette pluralité de cadres d'interprétations qui se répondent, souligne l'absence de réponses satisfaisantes même si, aujourd'hui, le courant dominant privilégie largement la perspective structurationniste pour appréhender l'interaction entre le SI, l'organisation et les individus (Jones et *al.*, 2008). Dans un premier temps, nous proposons de présenter sur une base critique, les fondements de ce cadre de

référence afin d'en tirer les principaux éléments d'un modèle d'analyse des transformations induites par les TIC.

1.1. L'approche structurationniste en SI : un cadre conceptuel explicatif des transformations induites par les TIC

La théorie de la structuration de Giddens (1987) mobilisée en SI (Jones et Karsten, 2008) peut s'interpréter comme une proposition de dépassement du clivage classique entre les théories techno-centrées d'inspiration déterministe pour lesquelles les impacts sont prévisibles, et les théories socio-centrées pour lesquelles les impacts sont, à l'inverse, totalement imprévisibles. Dans ce dernier courant, le focus sur l'agent humain laisse à penser que la technologie en tant qu'objet équivoque constitue un objet indéterminé et indéterminant du contexte organisationnel conduisant *in fine* à minimiser voire à faire disparaître la technologie elle-même de la relation (Orlikowski, 2007). C'est à partir des années 90, dans le cadre de ce débat action (« *human agency* ») / structure que les travaux en SI vont mobiliser la théorie de la structuration de Giddens pour proposer un cadre plus intégratif dans lequel les transformations sont conçues à la fois comme délibérées et émergentes. Initialement, la théorie de la structuration développée par Giddens porte peu d'attention à la technologie (Jones 1997). Mais compte tenu de la place grandissante jouée par les TIC dans les organisations contemporaines, les travaux en SI vont reprendre cette perspective dynamique des interactions organisation/technologie/individu. Ils vont ainsi chercher à com-

prendre comment des interactions médiatisées et portées par la technologie vont produire et reproduire les structures socio-organisationnelles notamment les structures de domination, de légitimation et de signification.

Les travaux d'inspiration structurationniste se focalisent ainsi sur la dynamique de structuration des effets des SI et soulignent le caractère à la fois contraignant et habilitant de la technologie comme de l'organisation (Orlikowski, 1992). Le SI est défini à la fois comme un artefact technologique et matériel et un construit social. Cette perspective reconnaît tout autant l'importance des propriétés structurantes de la technologie que celle du contexte social des actions et des interprétations (DeSanctis et Poole, 1994). C'est à ce titre que les SI possèdent un potentiel de transformation qui est donné par les caractéristiques de la technologie et les significations que les individus vont associer à ces propriétés dans un contexte social donné. Ainsi présentée, cette approche accorde un rôle prépondérant aux représentations qui conditionnent les manières de voir et d'agir des acteurs et qui sont également révélatrices des structures sociales (Orlikowski, 2007). Cette théorie apparaît alors particulièrement bien adaptée pour comprendre comment se (re)forment les organisations et les pratiques, notamment si on considère l'organisation comme un phénomène en construction (« *l'organizing* », Weick, 1979).

1.2. La tentation du micro

Cette approche des interactions récursives entre l'organisation, la techno-

logie et l'individu a fait l'objet de nombreux travaux théoriques et empiriques tant sur l'analyse du processus de conception (domaine investi principalement par les chercheurs de la construction sociale de la technologie - SCOT) que sur celui de l'appropriation des TIC (de Vaujany, 2000, Orlikowski, 2000). Ils ont apporté un certain nombre de résultats empiriques sur les transformations induites des TIC sur les pratiques professionnelles, la structure d'organisation et ses variables descriptives (centralisation, standardisation...), le métier de l'entreprise ou encore sa culture. Sur le plan conceptuel, même si les propositions conceptuelles ont été progressivement précisées sur une base critique (DeSanctis et Poole, 1994, Ciborra, 2000, Orlikowski, 2007), ces approches posent néanmoins certaines questions et demandent à être élargies sur certains points.

Dans cette perspective critique, Pozzebon et Pinsonneault (2005) soulignent que l'approche structurationniste en SI se présente avant tout comme une méta-théorie et une façon de penser les phénomènes organisationnels. Si ses propositions générales et son haut niveau d'abstraction lui confèrent justement des possibilités de généralisations théoriques, en revanche, cette approche soulève des difficultés pour l'appliquer empiriquement. Il convient donc d'être particulièrement vigilant sur la stratégie de recherche à mettre en œuvre pour investir la constitution et la reproduction des pratiques sociales et plus spécifiquement saisir les changements liés à l'introduction d'une TIC. Certaines méthodologies s'avèrent, en effet, plus adaptées pour

rendre compte de la dynamique organisationnelle à travers l'étude des processus d'actions dans des contextes de temps et d'espaces particuliers. En l'occurrence, l'analyse des travaux de recherche d'inspiration structurationniste produits dans le champ des SI montre clairement que ce cadre théorique a conduit à privilégier et à mobiliser la méthode des cas et une approche processuelle. Comme le signalent Williams et Pollock (2009), dans le domaine des ERP, les études de cas sont ainsi devenues la norme. Ces travaux tendent à privilégier des approches contextualisées afin de pouvoir étudier l'évolution des pratiques professionnelles des acteurs en prise avec une technologie dont les significations et interprétations sont définies par le contexte local d'utilisation. Cette approche constitue une réponse à la variété des résultats empiriques mise en lumière par Robey et Boudreau (2000). Elle permet ainsi d'expliquer pourquoi à technologie identique et dans des organisations comparables, les impacts organisationnels diffèrent, de même, pourquoi, les conséquences organisationnelles d'une technologie donnée diffèrent au sein d'une même organisation. Les effets vont dépendre de l'histoire, de la culture, des unités organisationnelles. Selon Whittington (1992), cette approche a constitué jusqu'à présent pour un certain nombre de chercheurs en MSI une invitation au micro et à une contextualisation locale des dynamiques socio-techniques. Cette focalisation sur le micro-social apparaît à cet égard paradoxal par rapport au projet initial de la théorie de la structuration de Giddens qui concerne la constitution de la société dans son ensemble et donc le rapport au macro-social.

Cette tentation du micro présente dans la perspective structurationniste en SI et plus particulièrement dans le courant français se manifeste également dans la temporalité étudiée. En effet, les travaux sur l'implémentation de TIC se caractérisent généralement par des études couvrant des périodes de court terme, moyen terme allant de quelques mois à une à trois années. Or, comme le soulignent Leonardi et Barley (2008), cela apparaît relativement inadapté pour rendre compte, d'une part, d'un modèle en cascade des changements et d'autre part, du processus de transformation de l'organisation sur la durée. Ces études de cas peuvent contribuer, d'une part, à déformer les effets observés et, d'autre part, à rendre compte insuffisamment de l'ampleur des changements organisationnels. Par exemple, sur le court terme, les structures organisationnelles et les pratiques peuvent apparaître plus robustes au sens de résistant alors que sur le moyen terme, la technologie aura des répercussions plus larges sur la nature et l'organisation du travail.

En l'occurrence, ces études de cas tendent à sur-estimer les conséquences émergentes qui peuvent s'enchaîner à un premier niveau. Comme le souligne Leclercq-Vandelannoitte (2010), même si ces travaux d'inspiration structurationniste soulignent l'interaction récursive entre le SI, les acteurs et l'organisation, ils ont néanmoins tendance à se centrer sur une seule catégorie d'acteurs (les utilisateurs) et à ignorer les interactions de cette catégorie d'acteurs avec les autres catégories d'acteurs de l'organisation et hors de l'organisation et donc

à ne pas prendre en considération les impacts de ces relations en cascade sur le changement organisationnel et la dynamique institutionnelle. Pour dépasser cette tentation du micro qui se reflète dans de nombreux travaux récents (Wagner et Newell, 2006), il convient donc de replacer plus systématiquement l'analyse dans ses multiples niveaux et une temporalité longue pour en saisir les effets dans une perspective plus globale et systémique. Dans cette perspective, cela implique de décentrer l'analyse de la relation technologie/individu des seuls utilisateurs engagés directement avec la technologie, pour l'élargir aux différents acteurs avec lesquels ils interagissent dans leur contexte de travail. En effet, en considérant que la technologie offre aux utilisateurs la possibilité de faire évoluer leur façon de faire, la nature des tâches et des rôles peut s'en trouver modifiée engageant dans sa course une modification des interactions sociales avec d'autres professionnels et plus globalement de la structure organisationnelle et extra-organisationnelle (Barley, 1986). Aux effets directs pourront alors être associés des effets indirects qui, dans une logique récursive, induiront à leur tour des effets en cascade et systémiques. A notre sens, ces travaux, en se centrant sur les usages, ne tendent aujourd'hui à prendre en considération dans le processus de structuration des effets que les acteurs-utilisateurs et en oublient non seulement la pluralité des relations sociales, et plus précisément la question des interactions de ces derniers avec des non-utilisateurs, mais également la dimension politique de ces relations. A ce titre, ils négligent ou sous-estiment les jeux variés

qui peuvent se jouer entre les acteurs et comment cette redéfinition des patterns d'interactions modifie les structures de domination, de signification et de légitimation dans l'organisation. Cela rejoint la limite soulignée précédemment par Pozzebon et Pinsonneault (*op. cit*) sur le statut de ce cadre conceptuel. En se présentant comme une méta-analyse, la technologie et les ressources tangibles qu'elle peut offrir à des fins de pouvoir, de déstabilisation des relations et des propriétés institutionnelles sont peu interrogées pour expliquer des effets pluriels et indirects.

Au-delà de ces limites, cette perspective se révèle intéressante pour saisir la complexité des transformations. Elle permet notamment d'appréhender les multiples transformations à partir d'une analyse des propriétés structurelles qui émergent progressivement des interactions entre l'organisation, les individus et la technologie. Cette approche de la récursivité plutôt que de poser la question de la transformation en termes de vues parcellaires ou de relations unidirectionnelles, tend à la centrer sur les relations d'interdépendance et sous l'angle du mouvement. Elle permet de comprendre comment s'élaborent les effets en cascade et comment les transformations résultent d'un phénomène d'effritement correspondant à une absence notable d'évolution des structures du système organisationnel ou d'un phénomène d'amplification traduisant une évolution importante des ressources et des règles des structures organisationnelles.

2. L'ANALYSE DES E-TRANSFORMATIONS ? RÉFLEXIONS MÉTHODOLOGIQUES

Comme nous l'avons précédemment développé, l'approche structurationaliste en SI souligne les liens récursifs entre la technologie, l'organisation et l'individu. De même, elle montre qu'une même TIC ou un même SI peut induire des transformations très différentes d'une organisation à l'autre. Dans ce cadre, comment appréhender l'ensemble des domaines de transformations induites par les TIC sans tomber dans le relativisme de l'étude de cas ? Le nombre très peu élevé de travaux de recherche centrés sur cette problématique conduit à considérer les méta-analyses comme une opportunité méthodologique pour aborder cette question de recherche de façon plus systématique et généralisable.

2.1. Les analyses des e-transformations : quelle approche ? L'intérêt des méta-synthèses dans le champ des systèmes d'information

De façon générale, les méta-analyses (analyse des analyses) constituent des analyses quantitatives des résultats empiriques qualitatifs ou quantitatifs issus de l'ensemble des recherches menées sur un sujet sur une période donnée (voir par exemple, le numéro spécial récent de *Organizational Research Methods*, Volume 11 Number 1, January 2008). Traditionnellement, les techniques de méta-analyse ont été utilisées dans divers domaines comme la médecine et la psychologie afin de rassembler, de synthétiser et généraliser

les résultats de travaux empiriques fondés sur des échantillons de taille réduite. Elles ont été adoptées plus récemment en sciences de gestion (Commeiras et Fournier, 2008) et se sont étendues dans le domaine des systèmes d'information. Par exemple, la méta-analyse de Wu et Lederer (2009) permet de tester statistiquement une série d'hypothèses à partir de nombreux articles portant sur le modèle TAM (Technology Acceptance Model). Mais les méta-analyses peuvent être aussi qualitatives. Dans cette perspective, Cane et McCarthy (2009) présentent un type de méta-analyse qualitative dans le domaine de l'analyse des facteurs qui influencent les usages des TIC à partir de recherches mobilisant toutes le modèle *task-technology fit*.

A cet égard, Bostrom, Gupta et Thomas (2009) proposent une revue de l'ensemble des types de méta-études qui existent dans la littérature en système d'information : les méta-théories (à partir des grilles théoriques utilisées dans les articles), les méta-analyses (analyses statistiques à partir des résultats empiriques de recherches qualitatives ou quantitatives) et les méta-revues sur un sujet (analyse qualitative à partir des résultats empiriques de recherches quantitatives ou qualitatives) et les méta-méthodes (à partir des méthodologies utilisées dans des recherches qualitatives ou quantitatives). Les auteurs reprenant les travaux fondateurs de Zhao (1991) proposent ainsi un schéma synthétique de ces différentes approches (figure 1). Par ailleurs, ils soulignent la capacité des méta-études à permettre le développement de théorie (theory building).

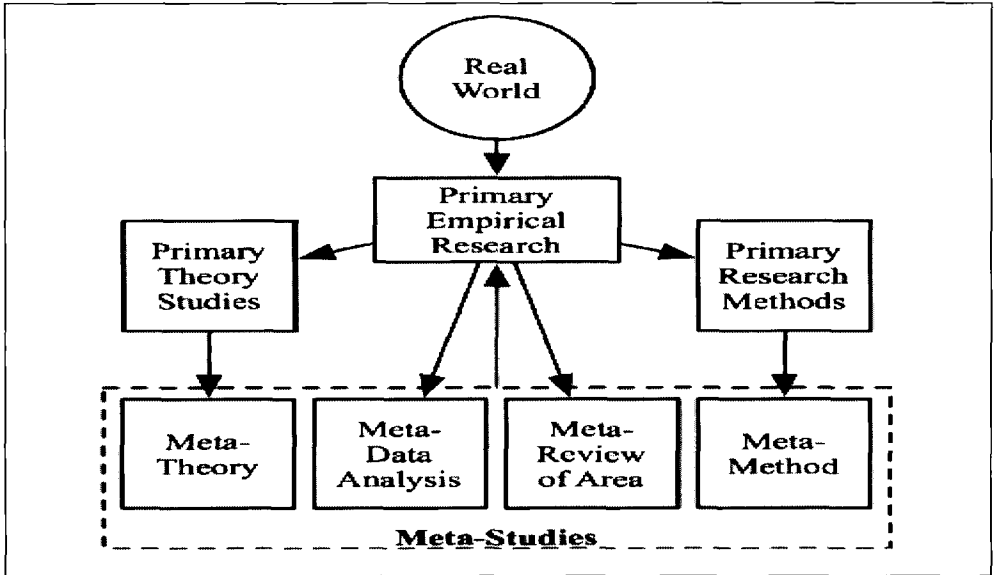


Figure 1 : Les différentes catégories de méta-études, d'après Bostrom, Gupta et Thomas (2009, p. 20)

En l'occurrence, les méta-études qualitatives ont comme objectif principal de regrouper un grand nombre d'études primaires pour en combiner les résultats afin d'obtenir une compréhension plus approfondie et fondée théoriquement d'un phénomène. A cet égard, de nombreux auteurs préfèrent d'ailleurs parler de méta-synthèse (Beauchet et Jutras, 2007, pp. 60-61). Ainsi présentée, la finalité de la méta-synthèse est de produire une interprétation nouvelle et intégrée de l'ensemble des résultats des études primaires. En ce sens, la méta-synthèse contribue au développement des connaissances dans un domaine donné. Les méta-synthèses suivent un protocole précis. Il s'agit de circonscrire l'objet d'étude avant de choisir les études primaires pertinentes à l'analyse secondaire (critères d'inclusion). Dans un second temps, les concepts

clés dans chaque texte et les relations entre les différentes études sont déterminés (réciprocité, opposition ou complémentarité). Il s'agit de comprendre les différences entre les analyses mais aussi comment elles s'interrogent.

Nous avons fait le choix d'une méta-synthèse pour aborder les transformations induites par les usages des TIC par les acteurs puisque l'on peut considérer que c'est un champ à part entière des systèmes d'information en cours de structuration théorique. En effet, les auteurs de référence considèrent que les méta-synthèses sont plus adaptées que les méta-analyses quantitatives lorsque les problématiques étudiées sont émergentes.

Les méta-synthèses sont utilisées dans une perspective d'analyse globale interprétative. Il s'agit d'une démarche qualitative de recherche d'invariants structurants ou d'explications

des différences qui réclame une réelle mise en perspective des résultats de recherche. Par exemple, pour analyser les différentes étapes de développement du e-gouvernement dans le champ des systèmes d'information, Siau and Long (2005) ont mené une analyse comparative qualitative des données empiriques issues de recherches très différentes (en termes de contextes, de méthodologies et de grilles théoriques). Une première analyse comparative a permis aux auteurs de dégager une grille unifiée des différentes étapes de développement du e-gouvernement (convergences). Dans un second temps, cette grille a permis de réinterpréter les résultats empiriques de chaque article et de discuter cette grille. Les auteurs soulignent les aspects inductifs d'une telle méthode et montrent son intérêt dans une perspective de théorisation des phénomènes *a posteriori*. Suivant le même cheminement méthodologique, Park et Gretzel (2007) proposent aussi une méta-analyse du type qualitatif pour comprendre les facteurs de succès de l'usage des sites Internet de destinations touristiques.

2.2. Construction d'une grille d'analyse pour aborder les effets et transformations diversifiés induits par les TIC

Pour aborder l'analyse des domaines de transformations induites par l'usage des TIC dans un contexte précis donné et commencer à rentrer dans les principes d'une méta-synthèse, nous nous sommes basées sur les résultats d'une

recherche exploratoire antérieure (Michaux, 2009). Cette recherche portait sur les impacts des TIC sur les syndicats sur une période de temps suffisamment longue pour être significative (une dizaine d'années). Cette comparaison historique a conduit à identifier des grandes tendances et des convergences internationales dans un domaine comme les relations industrielles où plus qu'ailleurs les différences idéologiques d'une organisation syndicale à une autre et les différences de système de représentation, de modes d'action et de cultures syndicales d'un pays à l'autre sont importantes. En effet, l'approche comparative dans le temps et au niveau géographique permet de gommer les contingences locales pour ne laisser apparaître que les grandes tendances d'évolution. Cette première recherche a permis de construire une grille d'analyse permettant de distinguer quatre domaines de transformations induites par les TIC identifiables dans le champ des relations industrielles tant en Europe qu'en Amérique du Nord (pp. 278-279).

Cette grille d'analyse est composée de deux dimensions qui cherchent à synthétiser l'ensemble des liens récursifs entre acteurs, technologie, et organisation conformément au cadre interprétatif de la théorie structurationniste.

- La première dimension de cette matrice est une dimension objet/sujet. Dans une perspective structurationniste, les contraintes et les opportunités offertes par les TIC sont d'un côté, vecteurs de transformation du fonctionnement des organisations²

² Mécanismes de coordination, division du travail.

(TIC sujet). D'un autre côté, ce sont les nouveaux usages diversifiés que font les acteurs des TIC qui transforment les pratiques professionnelles (TIC objet).

- La seconde est une dimension directe/indirecte. Dans la perspective de technologie en pratique (technology in practice, Orlikowski, 2000), l'intégration des TIC dans les pratiques des acteurs fait apparaître des effets directs des TIC sur le fonctionnement des organisations ou sur les pratiques professionnelles mais également des effets indirects sur des éléments du contexte d'actions.

Cette double approche sujet/objet et directe/indirecte a conduit à construire une matrice d'analyse qui a été testée dans le contexte des impacts des TIC sur les pratiques RH, sur la fonction RH et sur les liens entre la fonction RH et d'autres phénomènes organisationnels émergents liés aux transformations e-RH (Michaux, 2009).

Dans le cadre de cette recherche sur le CRM, nous avons élaboré notre système d'hypothèses à partir de cette matrice initiale :

« dans un contexte spécifique donné (comme les relations industrielles, la GRH, le CRM, les ERP...), il est possible d'identifier quatre domaines de transformations induites par les TIC (1a, 1b, 2a, 2b) :

- 1/ **des transformations des pratiques professionnelles des acteurs** (ce que nous avons nommé « transformations dans les usages ») qui s'incarnent 1a/ dans des « transformations de métiers/com-

pétences » lorsque ces usages s'incarnent dans de nouvelles pratiques professionnelles des acteurs ou 1b/ dans des transformations de contextes de travail lorsque c'est l'usage des technologies par des acteurs indirects (ligne hiérarchique ou autre) qui transforme le travail d'autres acteurs opérationnels ;

- 2/ **des transformations des pratiques des acteurs qui s'incarnent dans des transformations organisationnelles** (ce que nous avons nommé « transformations de fonctionnement ») et qui s'incarnent 2a/ dans des transformations organisationnelles internes (avec par exemple des doubles mouvements de type décentralisation de certaines décisions et recentralisation d'autres types de décisions) ou 2b/ à un niveau plus stratégique notamment au niveau des liens de l'organisation avec son environnement et des modes de pilotage globaux des organisations. »

2.3. Méthodologie de recueil des données :

une méta-synthèse de la littérature académique portant sur le CRM

L'objectif poursuivi ici est de comprendre en quoi, les technologies comme le CRM, ont transformé les pratiques des acteurs ; de quelles façons ces transformations ont modifié les contextes de travail ; comment ces transformations de pratiques font évoluer le fonctionnement des organisations ; et quels sont les effets de ces transformations de pratiques sur les aspects stratégiques des organisations.

2.3.1. L'enjeu du CRM

L'outil technique CRM possède deux versants principaux : un versant interne car il constitue une véritable plateforme de communication entre les départements et les unités de l'organisation, cela indépendamment de leur localisation ; mais aussi un versant externe puisqu'il constitue une interface de communication entre l'organisation et le client, qui devient partie intégrante de l'entreprise. Il est d'usage de décomposer l'outil technique CRM en trois sous-ensembles qui définissent les fonctionnalités offertes par cette technologie. Dans cette perspective, le CRM constitue des ressources tangibles et des contraintes qui donnent aux personnes la capacité de faire les choses de façon nouvelle ou de faire des choses qu'on ne pouvait pas accomplir avant. A souligner que les fonctionnalités et les capacités qu'offre le CRM ne sont pas une propriété intrinsèque du CRM mais un produit des relations entre les personnes et l'outil (Leonardi, 2010) :

- Le CRM Collaboratif : regroupe toutes les technologies et les modules logiciel en jeu dans la gestion des canaux d'échanges avec le client et les partenaires de l'entreprise : technologies des centres de contacts clients, site Web, système d'information accessible sur le point de vente ou au niveau du réseau de distributeurs...,
- Le CRM Analytique : regroupe toutes les technologies et les modules logiciel en jeu dans les entrepôts de données (datawarehouse),

magasins de données spécifiques à des fins décisionnelles (datamarts), technologies dédiées à l'analyse et à la production d'outils d'aide à la décision et d'évaluation, datamining de premier et second niveau et analyses statistiques, production de modèles prédictifs sophistiqués permettant d'automatiser des actions marketing et commerciales,

- Le CRM Opérationnel : intégration et automatisation des processus horizontaux⁵ en liaison avec le client, du front-office représenté par les ventes, le marketing, le service clients, le SAV au back-office représenté notamment par le service comptabilité, la gestion des commandes, la logistique...

Les systèmes CRM mis en place dans les organisations peuvent être très différents les uns des autres selon la taille de l'organisation, son secteur d'activité et sa stratégie... Néanmoins, l'atout d'un système complet de CRM (voir figure 2), quelle que soit sa décomposition technique, est la boucle qui lie les éléments techniques du CRM analytique avec les éléments techniques formant le CRM opérationnel (automatisation d'actions auprès des clients, coordination entre les canaux) et le CRM collaboratif (soutien aux interactions avec les clients) (Moisand, 2002 ; Brown, 2006 ; Lefébure & Venturi, 2005). C'est cette « boucle » qui permet une réelle valeur ajoutée à la mise en place d'un système CRM. De façon globale, les systèmes techniques CRM supportent une stratégie globale de gestion des relations

⁵ Il existe un module spécifique d'automatisation de certaines activités marketing (comme les campagnes de e-mailing...) appelé EMA, Enterprise Marketing Automation et un module spécifique d'automatisation de certaines activités commerciales (comme le suivi des clients...) appelé SFA, Sales Forces Automation.

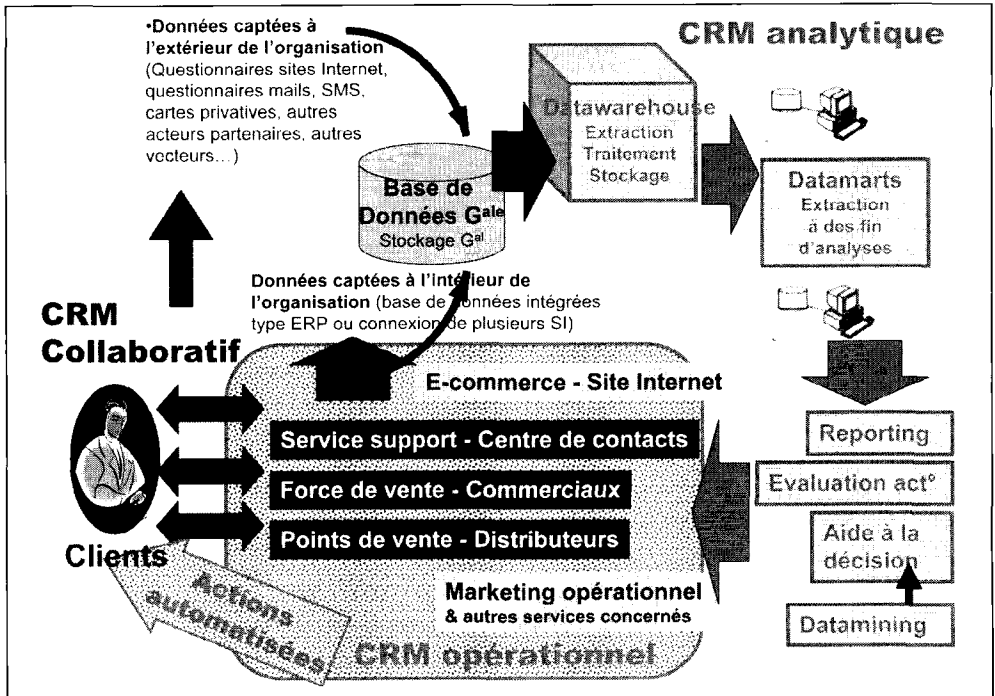


Figure 2 : Schématisation – à partir d'une dizaine de logiciels proposés sur le marché – d'un système complet de CRM avec les trois modules : (CRM analytique, CRM opérationnel et CRM collaboratif) ainsi que les liens entre ces trois modules (« boucle » CRM)

client qui vise à développer et maintenir des relations avec des segments identifiés comme profitables parmi les clients (intermédiaires entre l'entreprise et le consommateur final) et/ou parmi les consommateurs finaux. C'est pourquoi, nous parlerons dans cet article de « contexte CRM » en se référant à l'ensemble des pratiques, des politiques, des systèmes techniques et éléments organisationnels en jeu dans le CRM.

2.4. Protocole d'une méta-synthèse des travaux de recherche récents portant sur des contextes CRM stabilisés

La méthodologie de la méta-synthèse oblige à adopter un protocole précis

pour sélectionner rigoureusement les articles académiques qui vont permettre les analyses ultérieures.

2.4.1. Protocole de sélection des articles académiques

Pour comprendre les transformations en cours générées par les systèmes CRM, nous avons mené une méta-synthèse centrée sur des articles anglophones ou francophones portant spécifiquement sur le domaine du CRM : articles centrés sur le CRM ou centrés sur des phénomènes sociaux explicitement contextualisés dans une problématique CRM. Ces articles ont été sélectionnés sur plusieurs critères.

- Ils comportaient des résultats empiriques de recherches soit qualitatives soit quantitatives.
- Tous les articles ne proposant que des modèles théoriques ont été écartés, de même que ceux portant uniquement sur la conduite du changement ou exclusivement centrés sur les facteurs de succès et d'échecs des projets d'implémentation de CRM¹.
- Enfin, étant donné l'évolution rapide des systèmes CRM, nous avons restreint la sélection d'articles aux recherches récentes c'est-à-dire à la période 2006-2010.
- Les systèmes CRM sont aujourd'hui une pratique courante tant dans le secteur privé que dans le secteur public (e-administration, la gestion des hôpitaux...). Pour permettre une observation globale des transformations en cours comparables, nous n'avons retenu ici que les articles portant sur le secteur privé.

Sur la base de ces différents critères de sélection, 45 articles de recherche internationaux avec des résultats empiriques validés résultants de démarches quantitatives et qualitatives ont été retenus (base de données « *EBSCO source complete* » c'est-à-dire fédérant Sage, ABI/Inform et Science Direct ainsi que Cairn.info pour les sources francophones notamment). Ces différentes références sont détaillées en bibliographie (bibliographie spécifique à la méta-synthèse).

2.4.2. Protocole d'identification des transformations perçues en phase de post-implémentation

Très peu d'articles portent spécifiquement sur les transformations induites par les TIC dans un contexte CRM. Très souvent, ils abordent le CRM par l'angle de la performance globale ou alors ils sont centrés sur une thématique particulière de la gestion de la relation client. La perspective d'analyse adoptée ici permet d'appréhender les transformations enracinées dans le réel dans des entreprises où le CRM est en phase de post-implémentation ou faisant partie intégrante de l'activité de routine. En effet, un nombre croissant d'auteurs distingue :

- **la phase d'adoption ou d'implémentation** où un certain nombre de facteurs favorisent ou freinent l'appropriation du nouveau dispositif technique (Michaux, 2010, Bingi *et al.*, 1999, Nah *et al.*, 2001). Dans cette phase, l'interaction entre les parties prenantes et la façon dont le projet SI est mené au sein de l'organisation ont un poids important (Besson et Rowe, 2001),
- **et la phase de post-implémentation (parfois appelée phase de post-adoption)** où des transformations de différentes natures émergent progressivement des pratiques des acteurs dans le cours quotidien de leurs actions opéra-

¹ En effet, ceux-ci se réfèrent à des analyses centrées sur la phase d'implémentation.

tionnelles. Cette phase de post-implémentation est une phase de transformation complexe. Comme le montrent les travaux de recherche de Jaspersen, Cater, Zmud (2005, p. 533), elle est marquée par des transformations au niveau des individus mais aussi des contextes de travail dans lesquels les individus agissent ainsi que la façon dont ces contextes peuvent faciliter ou freiner ou encore va faire évoluer l'usage des technologies au niveau micro, l'organisation et dans une perspective structurationniste le contexte institutionnel.

Pour appréhender ces différentes transformations dans un contexte CRM, dans les articles sélectionnés, seuls les résultats validés ont été mobilisés. Les hypothèses non validées ont été systématiquement retirées de la méta-synthèse.

2.4.3. Méthodologie d'analyse en trois étapes

Le système d'hypothèses a permis de rentrer dans trois étapes d'analyse successives. Dans un premier temps, chaque article a été déconstruit et les résultats valides issus de chacun d'entre eux ont été ventilés dans les quatre grands domaines de la matrice (démarche hypothético-déductive). Dans un second temps, le rapprochement de résultats issus de contextes diversifiés (notamment en termes de secteurs d'activité et de zones géographiques) a permis d'identifier des convergences internationales mais aussi inter-sectorielles (thématiques structurantes). En effet, dans une perspective de généralisation analy-

tique (Yin, 2003), cette recherche porte sur les éléments de convergence de transformations en contexte CRM issues de zones géographiques différentes (Amérique du Nord, Europe, Asie), dans des contextes sectoriels différents et dans des contextes d'interactions différents (« Business to Business » et/ou « Business to Customer »). Dans un troisième temps, nous proposons une discussion théorique des convergences de transformations en cours dans une perspective de théorisation *a posteriori* permettant de contribuer à la démarche de construction théorique commune aux chercheurs de ce numéro spécial. Ces quatre discussions font l'objet de la partie suivante.

3. THÉMATIQUES STRUCTURANTES ISSUES DE LA MÉTA-SYNTÈSE EMPIRIQUE ET DISCUSSIONS THÉORIQUES

3.1. Transformations volontaires/émergentes de l'organisation (structure, culture, processus, pouvoir de décision, rôle...) dans les contextes CRM

3.1.1. Thèmes structurants identifiés au travers de la méta-synthèse

Il est possible d'identifier plusieurs transformations majeures de ce type dans les contextes CRM. Tout d'abord, l'implémentation des systèmes CRM est souvent corrélée avec une remise à plat volontaire des

structures et plus particulièrement avec une réflexion sur les processus back-office/front-office et front-office/front-office autour d'une base de données centrale et partagée (Billet et Soparnot, 2006 ; Chang et Ku, 2009). Au même titre que l'ERP, le CRM est considéré comme un levier d'innovation organisationnelle (Buonanno et al., 2005). La présente méta-synthèse montre que l'on constate bien une coopération renforcée au niveau des directions des services concernés (Llamas-Alonso et al., 2009). Néanmoins, il s'agit souvent plus d'une intégration fonctionnelle permettant une coordination des acteurs de terrain autour du système d'information que d'une réelle transformation de l'entreprise vers une plus grande coopération back-office/front-office ou front-office/front-office (Piercy, 2009). Nous retrouvons là un résultat similaire aux contextes ERP (Beretta, 2002). Cependant cette absence de coopération plus forte cache une redistribution profonde des rôles de chacun des acteurs de front-office entre eux et des acteurs de back-office avec parfois un mouvement complémentaire de décentralisation de certaines décisions (Auh et Menguc, 2007 ; Lukkari et Parvinen, 2008). Ces transformations de rôle des services impliqués entraînent une modification de leur positionnement respectif les uns par rapport aux autres. On constate donc plusieurs transformations socio-organisationnelles de natures différentes :

- Dans le contexte d'un rapprochement entre marketing et vente que l'on constate depuis une vingtaine d'années (Borders, 2006 ; Ralph,

2006), les systèmes CRM induisent d'une part, des formes de collaborations nouvelles entre les départements marketing, les départements commerciaux et le département SI. D'autre part, ils engendrent une évolution des positionnements internes au sein des différentes fonctions marketing et commerciales avec intégration d'une fonction CRM stratégique donnant plus de poids à l'une ou à l'autre de ces fonctions traditionnelles en fonction des organisations (Elmuti et al., 2009 ; Chang et Ku, 2009, Desai et al., 2007 et Krasnikov et al., 2009).

- Cette transformation tend à affecter les « pouvoirs » (Crozier et Friedberg, 1994, Markus, 1983) respectifs des acteurs au sein des organisations d'où une transformation des systèmes d'acteurs (les différentes directions marketing, les directions commerciales, la force de vente, les centres de contacts, les magasins ou points de vente ou agences) avec modification de leur positionnement respectif par rapport aux interactions avec les clients et à leur pouvoir relatif les uns par rapport aux autres (Piercy, 2009 ; Phan et Vogel, 2010, Lukkari et Parvinen, 2008).
- Parallèlement se jouent des évolutions dans les rôles des acteurs de front-office les uns par rapport aux autres induites par les stratégies multicanales qui peuvent cibler une concurrence inter-canal (plus rare) comme une complémentarité inter-canal (plus répandue). On observe une transformation émergente des pratiques de chaque ac-

teur de front-office pour tenir compte de nouvelles formes d'inter-dépendances et créer les conditions d'une meilleure transversalité entre eux (« partage de la relation client »). Ces transformations sont émergentes et non anticipées dans de nombreuses organisations (Vanheems, 2009 ; Poirel et al., 2008 ; Poujol, 2008). Plus rarement elle font l'objet de réflexions spécifiques participatives dans certaines entreprises (par exemple, Michaux, 2010).

- Enfin, toutes les études mentionnent l'importance des transformations culturelles constatées dans les contextes CRM performants. Ces transformations sont globalement synthétisées dans des items « culture ou climat organisationnel » (Pilskin et al. 1993) « orienté client » (Berghman et al., 2006 ; Llamas-Alonso, Jimenez-Zarco, Marinez-Rouiz, Dawson, 2009 ; Ku et Fan, 2009 ; Stein et Smith, 2009). Par exemple, Chen, Yen, Li, Ching (2009) identifient cette transformation culturelle en se référant à la façon dont l'organisation a réussi à aligner les pratiques de gestion de la relation client qu'elle a impulsées avec les croyances et valeurs qui s'incarnent dans les modes de management, les pratiques de ressources humaines et les systèmes d'incitation.

La méta-synthèse fait ainsi apparaître des transformations majeures des structures organisationnelle, politique et culturelle. Ces transformations sont-elles directement issues de l'incorporation des TIC dans les pratiques des ac-

teurs ou résultent-elles de conséquences plus indirectes ?

3.1.2. Vers une approche en cascade des transformations volontaires et des transformations émergentes ou conséquences non-anticipées

En reprenant la perspective de Orlikowski et Hofman (1997) ou encore de Bouchikhi (1990) sur le processus d'institutionnalisation de micro-changements délibérés et émergents, nous considérons les reconfigurations organisationnelles qui ont accompagné l'approche CRM (reconfiguration des activités entre back-office et front-office et entre les acteurs de front-office) comme des stratégies volontaristes. Ces transformations seront considérées comme « directement » reliées à l'implémentation des systèmes CRM et à l'incorporation des TIC liées au CRM dans les pratiques des acteurs.

Ces stratégies volontaristes se distinguent des transformations émergentes (effets induits plus indirects) comme les évolutions de rôle, de positionnement et de légitimité/pouvoir qui apparaissent progressivement en période de post-implémentation entre les services impliqués au niveau des fonctions marketing, commerciales et les différents acteurs de front-office. Notre analyse nous conduit à distinguer :

1. les transformations de rôles,
2. les transformations de positionnement et de légitimité,
3. les transformations culturelles.

1. Il ressort de la méta-synthèse une transformation émergente en cours du rôle des fonctions impliquées dans les interactions avec les clients (front-office) les unes par rapport aux autres avec l'apparition progressive d'une complémentarité entre a/ le rôle des centres d'appels, b/ le rôle de la gestion directe des ventes et des relations clients via Internet (gestion centralisée au niveau d'une nouvelle fonction centrée sur la relation client) et c1/ le rôle des vendeurs de magasins ou encore des chargés de clientèle dans les agences ou c2/ les commerciaux ou la force de vente dans le secteur du BtoB. Cela signifie qu'une cohérence inter-fonctionnelle se met progressivement en place. Parallèlement, on observe l'apparition d'une fonction « gestion des relations clients » liée soit aux directions marketing, soit aux directions commerciales, transformant ainsi les positionnements des différentes directions les unes par rapport aux autres. Ces transformations organisationnelles s'inscrivent dans des effets « de système ». En effet, ces modifications de rôle n'apparaissent pas comme des stratégies volontaristes mais comme induites par l'institutionnalisation progressive de nouvelles pratiques dans de nouveaux arrangements au niveau des structures organisationnelles de chacun des services concernés. Ces nouveaux arrangements organisationnels vont à leur tour transformer les liens entre les différentes fonctions concernées et plus globalement les structures organisation-

nelles à un niveau plus macro (Orlikowski, 1996).

2. Notre méta-synthèse met en évidence des transformations émergentes des positionnements entre les fonctions de front-office, entre les fonctions de back-office et dans une moindre mesure entre les fonctions de front-office et de back-office. La notion de positionnement renvoie à la façon dont le pouvoir et la légitimité se jouent dans les organisations. En effet, lorsqu'une fonction est reconnue comme plus stratégique dans un contexte organisationnel particulier, c'est tout le système d'acteurs qui se transforme. C'est dans cette transformation du système d'acteurs collectifs inter-fonctionnels (Jasperson et al., 2002) que doivent être comprises les difficultés inhérentes à la coopération inter-fonctionnelle qui semblent apparaître parfois dans les contextes CRM. En effet, il est souvent avancé que les systèmes CRM, comme les ERP, ne peuvent réussir que s'il y a coopération entre l'ensemble des services concernés. Néanmoins, dans la réalité la modification du rôle de chaque acteur induite par les contextes CRM va redonner de la légitimité à certains services considérés comme moins stratégiques alors que d'autres qui traditionnellement étaient les plus légitimes et forts perdent de leur pouvoir informel. Ce résultat est particulièrement prégnant dans le cas de la force de vente qui traditionnellement tenait son pouvoir de sa connaissance client (aujourd'hui centralisée) et des réparti-

tions de légitimité entre directions commerciale et marketing (Benedetto, 2003).

3. Enfin, au plan des macro-phénomènes organisationnels, notre méta-synthèse nous conduit à considérer des transformations culturelles majeures dans les contextes CRM. Dans tous les articles portant sur la performance des systèmes CRM, la notion de culture ou de climat « orienté client » apparaît comme centrale. Dans le champ des systèmes d'information, on considère que la culture est plutôt un facteur qui freine ou favorise le processus d'appropriation complexe d'une technologie (Orlikowski, 2000). Ici, on peut faire l'hypothèse que la transformation de la culture organisationnelle en tant que normes de comportements, valeurs et schèmes cognitifs partagés (Schein, 1987, 1991), est aussi un *output* ou un *outcome* des multiples processus d'appropriation et d'apprentissage locaux. En effet, notre méta-synthèse révèle que l'émergence d'une capacité à manager de façon partagée la connaissance client nécessite des processus d'apprentissages interfonctionnels complexes et constitue une phase indispensable d'acquisition d'une réelle compétence collective autour du CRM (Desai et al., 2007 ; Minamia et Dawson, 2008 ; Krasnikov et al., 2009 ; Javalgi et al., 2006 ; Morgan et al., 2009). Notamment, ces transformations d'ordre culturel s'incarnent dans les contextes CRM lorsqu'il y a un alignement entre les

pratiques de gestion des relations clients et les systèmes de suivi de l'activité et d'évaluation de la performance et comment ces nouvelles règles s'incarnent dans les dispositifs organisationnels de management et de gestion des ressources humaines (système d'évaluation des personnes et système d'incitation et de récompense).

Cette théorisation a posteriori au prisme interprétatif de l'approche structurationniste permet de mettre en exergue dans un contexte CRM post-implémentation, une transformation émergente de la structure sociale des entreprises dans ses trois facettes :

- structure organisationnelle en tant que système de rôles,
- politique,
- culturelle.

Néanmoins, nos données empiriques consolidées ne conduisent pas à considérer que ces transformations émergentes de la structure sociale dotent toutes les entreprises d'une compétence organisationnelle sanctionnée par une performance organisationnelle. Seul un nombre minimal d'entreprises réussit à stabiliser un système performant (Piercy, 2009).

3.2. Transformations « directes » et « indirectes » des métiers/compétences en contexte CRM

3.2.1. Thématiques structurantes issues de la méta-synthèse

Les recherches centrées sur le degré de transformation des pratiques marketing sont rares. Sur l'ensemble de la

littérature managériale sur ce domaine, seuls quelques articles managériaux récents montrent que les pratiques continuent à évoluer (Cuthbertson et Laine, 2004). Néanmoins, il existe dans de nombreux secteurs d'activité, des leaders qui ont adopté un ensemble de nouvelles pratiques professionnelles. Dans les « construits » des analyses quantitatives retenues, ces pratiques sont identifiées à partir d'un certain nombre de variables : capacité de l'entreprise à conduire des transactions avec les consommateurs ou clients d'une façon réactive et efficace ; effort fait par l'entreprise pour acquérir, maintenir ou développer des relations à long terme avec les consommateurs ou clients, etc... (Chen et al., 2009).

Sur cette base, on identifie deux domaines de transformations majeurs et un plus restreint :

- Transformations importantes des pratiques professionnelles du marketing dans ces trois facettes : marketing étude⁶, marketing opérationnel⁷ et marketing stratégique⁸ (Mimouni-Chaabane, 2008 ; Ferris et Oshima, 2005, 2006 ; Lefebure, 2005 ; Debos F, 2006, 2007 ; Dampérat, 2006 ; Notebaert et al., 2008).
- Transformations restreintes des pratiques professionnelles des métiers commerciaux : professionnalisation et productivité croissante sans transformation majeure des

pratiques commerciales elles-mêmes (Rapp et al., 2008 ; Rogers et al., 2008 ; Benedetto, 2003) ; Certains travaux néanmoins montrent une évolution des compétences des acteurs de front-office dans des contextes multi-canaux (Dubois et al., 2007).

- Apparition d'un nouvel acteur de front-office (centre d'appel puis centre de contact client) avec transformation des pratiques professionnelles au sein de ces entités organisationnelles (professionnalisation, diversification des services offerts en interne et en externe, complémentarité croissante de cette nouvelle entité avec les autres canaux d'interactions avec les clients).

De la méta-synthèse, il ressort une transformation des pratiques professionnelles et compétences des métiers du marketing et des centres de contacts clients. On constate parallèlement que les métiers commerciaux semblent moins impactés directement par l'intégration des TIC liées au CRM dans leurs pratiques quotidiennes. Néanmoins, on observe parallèlement que les métiers commerciaux sont fortement impactés « indirectement ». En effet, dans le contexte CRM, c'est moins l'intégration directe des TIC liées au CRM dans les pratiques professionnelles des commerciaux qui vont se transformer que le rôle des ser-

⁶ Pratiques de data-mining avec recherche permanente de nouveaux principes de micro-ciblage, pratiques d'évaluation interactive des campagnes et pratiques d'ajustement permanent aux résultats de ces campagnes...

⁷ Notamment généralisation de pratiques de communication mixtes et croisées entre canaux...

⁸ Choix stratégiques d'abandon de certains segments de clients et de politique de services privilégiant certains autres segments de clients...

vices commerciaux dans l'organisation, leur positionnement par rapport aux autres fonctions de l'entreprise, notamment dans leur rapport avec les services liés au marketing et les services liés aux autres acteurs de front-office, mais aussi leur rôle face aux clients (Kessous et Mounier, 2004). Même si le « domaine de transformation » est identique (métier/compétence), la nature de cette transformation est différente de celle qui impacte les métiers du marketing.

Ce double constat conduit à approfondir la notion de transformations directes et indirectes induites par les TIC.

3.2.2. Vers une analyse des transformations « directes » des métiers/compétences

Les analyses des transformations des métiers constituent un axe à part entière en sciences de gestion avec la prise en compte croissante de facteurs d'évolution tant internes qu'externes aux organisations (évolutions économiques, juridiques, technologiques, politiques, sociologiques, Boyer et Scouarnec, 2009). A travers le prisme du métier, l'ambition des chercheurs est de saisir des évolutions d'emploi, des modifications de pratiques professionnelles significatives accompagnées ou pas de mutations dans les identités professionnelles et plus simplement les transformations du travail.

A cet égard, la méta-synthèse conduit à mieux appréhender les transformations de pratiques professionnelles surtout dans le domaine du marketing étude, opérationnel et stratégique. Ces transformations nous

semblent devoir être analysées au regard de deux mouvements conjoints :

- le résultat d'un processus de sédimentation progressif des micro-pratiques, développées par les acteurs dans le cadre de leur activité, dans les règles informelles ou les procédures d'une organisation particulière,
- mais aussi le résultat d'un processus de diffusion de ces pratiques entre les organisations relayées par les acteurs professionnels du secteur. Il y a alors institutionnalisation de ces nouvelles pratiques professionnelles induites par les TIC dans les pratiques traditionnelles du marketing, ce que traduit très bien l'évolution du contenu des « *text book* » de marketing depuis quelques années.

Il est possible de rapprocher ce second mouvement du courant néo-institutionnaliste notamment des travaux de DiMaggio et Powell (1983) ou encore de ceux de Consoli (2005). Ce dernier cherche en effet à appréhender les transformations induites par les TIC dans le secteur bancaire britannique depuis les années 1960 en montrant que les transformations sur 40 ans s'expliquent par quatre forces de diffusion : 1) l'introduction progressive dans les pratiques de technologies génériques disponibles à un moment donné sur le marché, 2) la propagation de pratiques innovantes au niveau des adopteurs précoces qui vont, à un moment donné, influencer les pratiques des autres acteurs du secteur dans une direction donnée, 3) la ramification de ces nouveaux micro-paradigmes dans de nouvelles applications offertes sur

le marché 4) l'évolution des attentes et des compétences des consommateurs notamment ces dernières années qui sont marquées par l'acculturation des individus aux nouvelles technologies tant dans leur sphère personnelle que dans leur sphère professionnelle. Les transformations découlant de ces quatre forces s'incarnent notamment dans une transformation durable de certains métiers. Ce courant conduit à considérer le processus d'adoption technologique comme un phénomène social ouvert articulant les niveaux institutionnel et local (Carton et al., 2003). Selon le modèle de Swanson et Ramiller (1997), les pressions normatives contribuent à la création d'une image collective ou une « idée focale partagée par la communauté » d'une technologie donnée. Cette « vision organisante » constitue une sorte de support cognitif interorganisationnel s'incarnant dans des discours dominants qui participe au travers des quatre forces identifiées précédemment au processus interne de structuration et de construction sociale d'une organisation donnée. Cela implique, d'une part, que les micro-usages nouveaux qui s'incarnent et s'institutionnalisent progressivement dans les nouvelles pratiques des acteurs au sein d'organisations distinctives se diffusent progressivement entre les organisations et s'institutionnalisent dans un domaine professionnel en dessinant de nouvelles pratiques professionnelles reconnues. Ces pratiques sont liées à des compétences métier qui vont être prises en compte progressivement dans les formations des professionnels concernés. D'autre part, ces pratiques professionnelles viennent de façon récursive exercer

une influence sur la façon dont les acteurs vont incorporer à leurs pratiques les TIC. Il s'agit bien ici d'un domaine de transformation à part entière qui est le résultat d'un processus spécifique de normalisation et de légitimation suivant la perspective structurationniste.

3.2.3. Vers une analyse des transformations indirectes des métiers/compétences

Les transformations de pratiques professionnelles sous l'influence des TIC doivent être resituées dans un contexte de métier. Le thème de l'impact des TIC sur les métiers est loin d'être nouveau. Les travaux de Pierre Naville dans les années 1960 (1961) ont ainsi montré que les technologies de l'automatisation des process de production ont transformé le métier d'opérateur dans l'industrie conduisant à la disparition progressive de certaines caractéristiques au profit d'autres avec une forte transformation identitaire. Or, l'analyse de ces premiers travaux montre que les transformations décrites tiennent moins de l'intégration progressive des TIC dans un groupe de métiers (cf. 3.2.2) que de l'influence indirecte de l'intégration progressive des TIC dans les pratiques d'autres professionnels. En effet, l'intégration progressive des TIC dans les pratiques de certains professionnels qui vont progressivement s'institutionnaliser et s'incarner dans une répartition différente des tâches, une évolution des rôles des différents professionnels concernés voire de l'évolution de leur positionnement les uns par rapport aux autres, fait évoluer indirectement certains métiers.

Par exemple, dans le secteur de l'assurance Britannique, il est possible de montrer une transformation complète du rôle de la force de vente passant d'une activité purement commerciale à une activité d'accompagnement et de conseil des agences d'assurance locales entraînant de véritables remises en question des compétences et des savoir-faire. Or, l'usage des TIC liées au CRM par ces mêmes commerciaux fait peu évoluer leur pratique. Ce sont bien les transformations directes de la structure organisationnelle et notamment l'évolution des rôles internes qui font évoluer leur cœur de métier. De la même façon dans le secteur bancaire en France aujourd'hui, les stratégies multi-canales directement issues de l'incorporation dans les pratiques des TIC liées au CRM, font émerger des réflexions sur l'évolution de la place de l'agence bancaire et sur les évolutions des rôles et des compétences en jeu dans les agences tant en termes de management qu'en termes d'accueil des clients (Dubois et al., 2007).

En conclusion, ces transformations indirectes des métiers sont plus liées à l'évolution contextuelle d'une organisation donnée que les transformations directes qui apparaissent plus liées aux évolutions des usages des technologies elles-mêmes, à la diffusion de ces usages au sein d'un secteur et aux évolutions des pratiques professionnelles qui intègrent de façon croissante ces usages. A partir de cette analyse, il convient donc de différencier des transformations de métier directes et indirectes et à en approfondir la nature et le processus d'institutionnalisation distincts.

3.3. Transformations stratégiques de la chaîne de valeur avale des entreprises en contexte CRM

3.3.1. Thématiques structurantes issues de la méta-synthèse

De façon générale, certains auteurs montrent que seules certaines entreprises réussissent à mettre une stratégie CRM intégrée multicanale (Ko, Kim, Kim et Woo, 2008 ; Elmuti, Jia et Gray, 2009 ; Stein et Smith, 2009). Dans ces entreprises, il est possible d'identifier des transformations qui touchent plus particulièrement la dimension stratégique.

La méta-synthèse permet d'identifier deux types de transformation dans ce domaine :

- L'évolution des outils d'aide à la décision stratégique connectés aux systèmes CRM et l'apparition d'outils de mesure de la performance globale des systèmes CRM (Llamas-Alonso et al., 2009 ; Chang et Ku ; Kim et Kim, 2009).
- Le fort impact des politiques de gestion des portefeuilles clients et de gestion de la chaîne de valeur avale de distribution (Talwar et al., 2008).

L'évolution des outils d'aide à la décision est encore peu avancée et il est difficile de considérer qu'il y a déjà de réelles transformations dans le contexte CRM. *A contrario*, les transformations macro-organisationnelles au niveau stratégique se situent plutôt au niveau de la gestion de la chaîne de valeur avale des entreprises.

3.3.2. Vers des transformations directes et indirectes des liens entre l'organisation et son environnement

Beaucoup de travaux de recherche notamment des travaux portant sur les effets d'Internet montrent les conséquences des TIC sur la chaîne de valeur des entreprises. Dans le contexte des démarches CRM, c'est surtout l'aval de cette chaîne de valeur qui est impacté au travers notamment des stratégies multicanales et des phénomènes de désintermédiation et réintermédiation (Phan et Vogel, 2010 ; Stein et Smith, 2009 ; Lukkari et Parvinen, 2008 ; Bull, 2010). Dans leur nature, les transformations de la chaîne de valeur avale sont assez peu différentes de celles décrites au niveau organisationnel : évolution des rôles, des modes d'interactions entre les acteurs, de leur positionnement sous l'angle du pouvoir. Néanmoins, ces différentes transformations des pratiques des acteurs qui s'institutionnalisent dans de nouveaux modes de fonctionnement touchent ici un système inter-organisationnel. La désintermédiation avale correspond à la suppression des intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs finaux. On constate aujourd'hui que les phénomènes de désintermédiation ont été moins nombreux qu'on pouvait l'imaginer dans les années 2000. Les stratégies multicanales cherchent plutôt à optimiser plusieurs canaux de communication et de distribution en gérant des synergies. Dans un contexte CRM, certaines entreprises ont même été dans l'obligation de rétablir leurs intermédiaires en reconnaissant leur valeur ajoutée auprès des clients. Les stratégies multicanales font partie intégrante des stratégies e-business des entreprises. Ces

stratégies ont profondément transformé la nature et le type de liens entre trois pôles principaux : les producteurs, leurs distributeurs et le consommateur final. On parle aujourd'hui de rétromédiation pour exprimer le fait que dans une stratégie multicanale le producteur peut devenir l'intermédiaire entre le client et le distributeur. Il s'agit ici de transformations volontaristes. Sans être totalement nouvelles, ces pratiques sont devenues de plus en plus courantes et tendent à transformer les rôles et les rapports de chacune des organisations en contact avec les consommateurs finaux. Ici aussi, ces transformations de rôle s'accompagnent comme au niveau organisationnel d'une évolution des normes, des valeurs et des représentations partagées inter-organisationnelles (Wittorski, 2004).

Les transformations de la chaîne de valeur avale des entreprises, qui marquent le contexte CRM, expliquent de nombreux effets récursifs sur les autres domaines de transformation notamment les transformations des rôles et des positionnements entre les différentes fonctions de l'entreprise (les services marketing et commerciaux), les transformations indirectes de métier et la transformation des contextes de travail (avec apparition de tension et de paradoxes locaux).

3.4. Transformations systémiques dans les contextes de travail induites par les systèmes CRM (contrôle organisationnel, environnement de travail, management, pilotage de l'activité)

3.4.1. Thématiques structurantes issues de la méta-synthèse

Il existe parallèlement d'autres transformations que nous qualifierons ici de

transformations systémiques qui s'incarnent, d'une part, dans des transformations du contrôle organisationnel, de l'environnement du travail, du management et du pilotage de l'activité avec apparition parfois de tensions (Massey et al., 2001 ; Des Garets et al., 2009 ; Benedetto, 2003 ; Kim et Kim, 2009 ; Alferoff et Knights, 2008 ; Gatafaoui, 2007 ; Moutot et Bascoul, 2008) et d'autre part, dans des transformations dans la nature des activités avec un renforcement de la standardisation des pratiques de certains acteurs de terrain avec apparitions parfois aussi de tensions paradoxales (Benedetto, 2003 ; Massey et al., 2001 ; Rogers et al., 2008 ; Billet et Soparnot, 2006 ; Alferoff and Knights, 2008 ; Kim et Kim, 2009)). La méta-synthèse permet de distinguer une double transformation socio-organisationnelle :

- 1/ le renforcement de la standardisation des process marketing et commerciaux ainsi que centralisation et automatisation d'actions de back-office qui s'imposent aux acteurs de front-office tout en ayant en même temps renforcement du discours performatif sur le besoin de s'adapter en permanence au client au niveau du front-office ; cette double contrainte fait apparaître des tensions locales voire paradoxales.
- 2/ le renforcement du suivi de l'activité, des mesures de performances et des systèmes d'incitation et de récompense avec prépondérance du court-terme ; les différentes données empiriques issues de la méta-synthèse semblent montrer que ce renforcement de la pression à court-terme sur les

acteurs de front-office (avec des objectifs de plus en plus prégnants incarnés par un ensemble de critères quantitatifs et qualitatifs de mesure de la qualité de service) fait apparaître des tensions locales notamment auprès des acteurs de front-office peu expérimentés qui ont du mal à arbitrer entre des objectifs à court terme et des objectifs à plus long terme.

- 3/ ces différentes transformations ne sont pas forcément en cohérence en tout point de l'organisation notamment entre acteurs de front-office eux-mêmes avec des tentatives dans certains secteurs de mettre en place des critères d'évaluation partagés (« partage de la relation client »).

3.4.2. Analyse de ces situations de transformations directes des contextes de travail

Dans les travaux de Orlikowski (1996, 2000), l'évolution induite des structures organisationnelles (division du travail, rôles, procédures...) va de pair avec l'évolution des règles et des critères d'évaluation de l'activité ainsi que des règles et des critères de mesure de la performance. Cependant, la méta-synthèse révèle qu'il est nécessaire de différencier ces deux domaines de transformation car ils ont des conséquences très distinctives. Comme l'ont démontré les travaux de Berry (1983), les critères qui s'incarnent dans les différents instruments de gestion mobilisés dans l'action quotidienne par les acteurs de l'entreprise ne sont pas neutres en termes d'impact sur les comportements. La méta-synthèse montrent plus précisé-

ment que d'une part, les systèmes CRM tendent à renforcer le rôle des instruments de gestion dans la gestion quotidienne des activités à des fins d'évaluation de la performance des actions et d'autre part, tendent à être utilisés de façon croissante dans les pratiques d'évaluation des performances liées aux personnes et aux collectifs voire à être intégrés de façon croissante dans les systèmes d'incitations et de récompense individuels ou collectifs. Or l'ensemble de ces transformations tend à introduire une gestion managériale à court terme. Ce domaine de transformation résulte de transformations directes des pratiques de la ligne managériale qui s'institutionnalisent (légitimation) tant au niveau des modes de pilotage de l'action opérationnelle que des pratiques évaluatives. Il s'agit ici de transformations de nature directe.

Parallèlement, au-delà d'un renforcement du contrôle et du suivi de l'activité et de la mobilisation d'un grand nombre de critères issus de ce renforcement pour juger et évaluer les personnes, d'autres transformations directes sont observées dans le contexte du CRM. Par exemple, on peut considérer les transformations en cours dans les modes d'évaluation des acteurs de front-office (par exemple, le partage de la relation client et une évaluation partagée de la performance) comme des stratégies volontaristes face à des conséquences micro-organisationnelles ou des micro-transformations émergentes ayant eu des effets imprévus importants (perte de pouvoir, résistance des acteurs de front-office traditionnels). En effet, le discours sur la transversalité entre les acteurs de front-office qui accompagne l'implé-

mentation des systèmes CRM apparaît beaucoup plus difficile à mettre en œuvre que prévu. Nous retrouvons là un résultat largement partagé par les travaux portant sur les ERP (Gosain et al., 2005, Geffroy-Maronnat et al., 2004). Les transformations des modes d'évaluation des acteurs de front-office les uns par rapport aux autres sont ou font partie des modalités de réponses adaptatives face à ces effets systémiques induits. A ce titre, elles seront considérées comme des transformations directement induites par la mobilisation dans l'action des instruments de gestion liés au contexte CRM.

Enfin, on constate que ces deux modes de transformations tendent à modifier les contextes de travail en modifiant les champs de contraintes qui s'exercent sur les acteurs individuels et les collectifs de travail. Il s'agit ici d'une transformation des contextes de travail avec une augmentation de la pression notamment sur tous les acteurs de front-office, due à la mobilisation croissante par la ligne managériale d'instruments de gestion liés au CRM dans le suivi et le pilotage de l'activité. Nous considérerons ces transformations comme des transformations indirectes.

Elles s'inscrivent dans les transformations de structures (rôles), de positionnement (pouvoir) et de culture et traduisent des effets systémiques dans le contexte de travail des individus qui se jouent à un niveau plus micro-organisationnel que celles décrites dans les parties précédentes. La mise en perspective des éléments structurants identifiés dans cette méta-synthèse permet de considérer que le « contexte de travail » constitue un système socio-tech-

nique complexe qui vit des transformations récursives volontaristes, émergentes et inattendues entre nature du travail, organisation du travail, règles et procédures, mode d'interaction entre acteurs, systèmes d'évaluation, comportements individuels et collectifs des acteurs, états de tensions psychologiques des acteurs... Or, les micro-transformations volontaires d'un seul élément d'un système organisationnel peuvent conduire à des transformations beaucoup plus profondes imprévues et émergentes parfois totalement « paradoxales » à un autre endroit du système (Benghozi et Vaast, 2000). Parallèlement, les micro-transformations émergentes, qui produisent des effets paradoxaux, conduisent à leurs tours à des démarches volontaires de changement qui peuvent renforcer ou limiter les effets paradoxaux initiaux.

Un exemple caractéristique de ces tensions paradoxales locales est donné par le changement de rôle des directions marketing et commerciales qui centralisent les informations clients et développent de façon centralisée un nombre toujours plus grands d'actions commerciales et marketing au niveau national et du changement de rôle des acteurs de front-office qui sont dans une interaction « sur-mesure » avec leur client leur autorisant une gestion décentralisée de certaines actions. Dans leur quotidien, les actions développées au niveau national s'imposent aux acteurs de front-office. La pression commerciale exercée par les managers de proximité ayant des moyens techniques de plus en plus précis pour mesurer l'activité des salariés en contact avec les clients, s'ajoute à la prise en compte de plus en plus importante

d'actions standardisées menées par le back-office directement auprès des clients, qui s'ajoute elle-même à la prise en compte des actions menées par les autres acteurs de front-office, qui elle-même s'ajoute à des injonctions d'individualisation de la relation client. Il apparaît aujourd'hui que les arbitrages faits, tant par les salariés de front-office que par leurs managers de proximité, face à un contexte de travail de plus en plus complexe où s'exercent des contraintes de plus en plus fortes, conduiraient à des effets induits de « dépersonnalisation de la relation client » et « à défaire la proximité avec le client plutôt qu'à la renforcer ».

3.4.3. Discussion

Les trois étapes successives de cette méta-synthèse portant sur les contextes CRM (déconstruction des articles au prime du système initial d'hypothèses – recherche de convergences inter-sectorielles et internationales – théorisation a posteriori de ces convergences au prisme de la théorie de la structuration et de ses développements récents en SI) ont permis d'approfondir et de compléter la grille d'analyse initiale en montrant que les quatre domaines de transformation analysés peuvent s'incarner suivant une approche en cascade dans des transformations directes et dans des transformations indirectes présentant de forts liens récursifs entre eux (Leonardi et Barley, 2008).

Plus précisément, d'une part, la démarche de théorisation a posteriori conduit à considérer que les quatre domaines de transformation corres-

pondent à des processus d'institutionnalisation distincts (a, b, c, d) et ne s'incarnent pas dans les mêmes types de transformation :

- a/ les transformations des pratiques des acteurs qui s'incarnent dans la transformation de la structure sociale des organisations : les structures organisationnelle (rôle), politique et culturelle de l'organisation ;
- b/ les transformations des pratiques des acteurs qui s'incarnent dans la transformation de pratiques professionnelles liées à certains métiers et des compétences requises pour mener certaines activités ;
- c/ des transformations de pratiques stratégiques qui conduisent à modifier les liens de l'organisation avec son environnement ;
- d/ les transformations des contextes de travail locaux issues à la fois des transformations des pratiques de la ligne managériale en termes de suivi de l'activité, de mesure de la performance, d'évaluation et d'incitation des personnes mais aussi des transformations organisationnelles environnantes.

D'autre part, cela nous a conduit à approfondir la notion de transformations directes induites par les TIC et les transformations indirectes. Dans les quatre domaines de transformation, il est possible de montrer que la mobilisation de technologies CRM dans l'action quotidienne des acteurs tend à s'institutionnaliser selon la typologie d'Orlikowski (2000), en renforçant (reinforcing), en enrichissant (enhan-

cing) ou en modifiant (transforming) les pratiques antérieures de ces acteurs. Ces modes de transformations sont considérés comme des transformations directes. Lorsque les systèmes CRM sont mis en place depuis longtemps, certaines de ces transformations directes ont la particularité d'être émergentes entraînant parfois des ajustements volontaires. Néanmoins, au-delà de leur caractère émergent et non anticipé ou volontaire, les transformations identifiées en contexte CRM peuvent être aussi assez éloignées de l'incorporation directe des TIC dans les pratiques des acteurs. Or, elles peuvent être tout aussi importantes que les transformations émergentes directes.

Cette recherche montre également que les transformations indirectes peuvent être de plusieurs types :

Elles peuvent être le fruit d'effets en cascade et systémiques propres à une organisation donnée :

- des effets d'inter-dépendance entre les éléments d'une organisation, l'incorporation directe des TIC dans les pratiques faisant évoluer un élément spécifique entraînant ainsi des transformations non anticipées au niveau des autres éléments d'une organisation donnée,
- des effets de transformation des positionnements politiques dans les systèmes d'acteurs les uns par rapport aux autres,
- ou encore aux transformations des contraintes que font peser certains sous-systèmes sur les autres sous-systèmes.

Ces transformations indirectes peuvent être aussi le résultat d'apprentissages organisationnels de second niveau (Argyris et Schön, 1978), parfois difficiles, entre directions d'entités organisationnelles différentes, impliquées dans des activités inter-dépendantes impliquant une transformation culturelle avérée (normes de comportement et référentiels partagés...). En effet, les apprentissages de second niveau remettent en cause les cadres de

perception initiaux permettant des transformations de valeurs et de normes collectives s'incarnant dans l'émergence progressive d'une culture différente du stade précédent.

Notre recherche conduit donc à approfondir le système d'hypothèses initial en proposant une grille d'analyse plus complète des différents domaines de transformations distinguant le caractère direct et indirect de ces transformations (tableau 1).

| | Métier/ compétence | Contexte de travail | Structure sociale | Liens stratégiques organisation / environnement |
|--|--|---|---|---|
| Transformations directes émergentes ou volontaires induites par les TIC liées au CRM - > conséquences spécifiques | Incorporation progressive des TIC liées au CRM dans les pratiques des acteurs Ces pratiques s'institutionnalisent progressivement dans : | | | |
| | les pratiques professionnelles sous l'influence de l'éco-système de l'organisation (vision organisante du secteur) Conséquences : évolution des pratiques professionnelles de certains métiers | les pratiques de suivi et de pilotage de l'activité mais aussi dans les pratiques d'évaluation et d'incitation des personnes Conséquences : renforcement, approfondissement ou transformation des modes de pilotage, d'évaluation des personnes et du management | les structures organisationnelles (rôle, règles, répartition de l'activité...) Conséquences : transformation du système de rôles des entités organisationnelles les unes par rapport aux autres | les pratiques stratégiques des acteurs notamment dans des pratiques d'intermédiation, de désintermédiation et de rétro-médiation Conséquences : une transformation progressive de la gestion de la chaîne de valeur aval |
| Transformations indirectes induites par les TIC liées au CRM (transformations résultants d'effets systémiques de second niveau et d'apprentissages organisationnels de second niveau) | Parallèlement, certaines autres transformations de métiers (pratiques professionnelles, compétences mobilisées...) sont issues des autres domaines de transformations directes induites par les TIC liées au CRM | Parallèlement, certaines transformations de contextes locaux sont issues des autres domaines de transformations directes induites par les TIC liées au CRM | Parallèlement, les transformations directes de structure ont un impact sur les structures organisationnelles politiques Ces transformations directes ont aussi un impact sur les apprentissages organisationnels locaux qui s'incarnent dans de nouvelles normes de comportement, de nouvelles valeurs partagées | Parallèlement, la transformation de la chaîne de valeur aval modifie les structures organisationnelles internes (systèmes de rôles de tous les acteurs de front-office) |

Tableau 1 : Les huit formes de e-transformations directes et indirectes en contexte CRM

Enfin, cette recherche permet de démontrer la dynamique de liens récursifs entre les quatre domaines de transformation. En effet, au-delà de la nature directe/indirecte des transformations, il s'agit ici de montrer comment chacun des quatre domaines de transformation peut être l'origine d'ef-

fets en cascade et systémiques mais aussi peut constituer des conséquences de ces effets. Le tableau ci-dessous propose une représentation de tous les liens récursifs potentiels entre domaines de transformation (tableau 2). Il permet ainsi une lecture des interactions entre les différents ni-

| | | Les 4 domaines de transformations directes | | | |
|---|--|--|---------------------|--|--|
| | | Métier/compétence | Contexte de travail | Structure sociale | Liens stratégiques organisation / environnement |
| Les 4 domaines de transformations indirectes | Métier/compétence | | | L'évolution des structures organisationnelles notamment les transformations des rôles font évoluer certains métiers/compétences des acteurs de front-office | Les pratiques d'intermédiation, de désintermédiation et de rétro-médiation transforment certains métiers internes |
| | Contexte de travail | L'évolution de certains métiers internes fait évoluer les contextes de travail d'autres acteurs internes | | L'évolution des structures organisationnelles notamment les transformations des rôles des directions marketing et commerciales ainsi que la standardisation des opérations de relation client impactent les contextes de travail | Les pratiques d'intermédiation, de désintermédiation et de rétro-médiation transforment les contextes de travail internes |
| | Structure sociale | | | | Les pratiques d'intermédiation, de désintermédiation et de rétro-médiation ont des impacts en termes de structures organisationnelle, politique et culturelle internes |
| | Liens stratégiques organisation/ environnement | Les transformations des pratiques marketing introduisent au niveau stratégique des pratiques de désintermédiation, d'intermédiation, de rétro-médiation... | | | |

Tableau 2 : Les liens récursifs des e-transformations en contexte CRM

veaux de transformations identifiés (Pettigrew et al., 2001). Seuls les liens récursifs identifiés dans le domaine du CRM au travers de la méta-synthèse sont présentés dans ce tableau. Plus globalement, il constitue un outil qui, rend compte, d'une part, de la complexité, tant en termes de profondeur que de variété des transformations induites dans un contexte CRM et, d'autre part, de l'ampleur spatiale (micro/méso/macro) et de la dynamique de structuration des transformations.

CONCLUSION

Cette recherche apporte trois contributions principales : 1) montrer que les transformations socio-organisationnelles en contexte CRM peuvent être regroupées en quatre grands domaines de transformation distincts ; 2) montrer le caractère direct/indirect de ces transformations dans chacun de ces quatre domaines et 3) montrer l'existence de liens récursifs entre ces quatre domaines de transformation. En effet, les quatre domaines de transformation apparaissent comme étant de nature distincte (les nouvelles micro-pratiques des acteurs ne s'institutionnalisent pas dans les mêmes domaines et de la même façon) et récursifs entre eux (les transformations directes dans un domaine peuvent avoir pour conséquence des transformations indirectes dans d'autres domaines). Cette recherche permet d'approfondir la notion de transformations indirectes et d'en approfondir au moins deux mécanismes (apprentissage de second niveau versus effets systémiques ou en cascade)

et permet de formuler des hypothèses quant aux différents modes d'institutionnalisation des pratiques : micro/vision organisante du secteur/micro (transformation pratiques professionnelles métiers), micro/méso/micro (transformation des contextes de travail), méso/macro/méso (transformation de la structure sociale c'est-à-dire de la structure organisationnelle, de la culture organisationnelle et du système d'acteurs), macro/inter-organisationnel/macro (transformation de la chaîne de valeur).

Si l'objectif de cet article est de montrer que la méta-synthèse constitue une méthodologie de recherche pertinente pour appréhender la question des transformations organisationnelles induites par les TIC, il invite également à pousser la recherche en SI dans de nouvelles directions ouvrant sur de nouvelles façons de comprendre la dynamique des transformations induites par les TIC dans toutes ses dimensions. Cependant, cette recherche reste exploratoire et comporte de nombreuses limites. Tout d'abord, des limites méthodologiques comme le caractère limité de la période de référence. Il aurait pu être intéressant de comparer les analyses menées au début des années 2000 avec celles menées aujourd'hui pour appréhender plus finement les transformations en cours. De plus, l'analyse faite à partir de la méta-synthèse menée est centrée sur les éléments convergents entre zones géographiques et entre secteurs. Elle ne cherche pas à expliquer des différences qui ont été ici gommées. Néanmoins, est-ce réellement une limite ? La recherche systématique d'éléments convergents permet une validité exter-

ne plus forte qu'une approche explicative dans un contexte de mise en perspective de travaux empiriques menés de façon très différente en termes de méthodologie. Enfin, la théorisation a posteriori proposée se limite aussi au prisme théorique choisi par les chercheurs pour approfondir l'analyse des convergences identifiées.

Au plan théorique, conformément à la perspective critique de Pozzebon et Pinsonneault (2005), cette recherche invite à approfondir certains concepts de la théorie structurationniste en SI qui se présente avant tout comme une méta-théorie et à dépasser certaines limites de cette approche qui paie une attention insuffisante aux sous-systèmes organisationnels et à leur interdépendance, aux interactions entre les acteurs notamment aux relations de pouvoir et à l'influence de l'environnement institutionnel (Leonardi et Barley, 2008).

Au plan empirique et opérationnel, cette recherche montre la nécessité de développer deux réflexions distinctes sur le changement dans le champ des systèmes d'information. Au-delà de l'accompagnement des changements en situation d'implémentation, qui est un champ classique des systèmes d'information, cette recherche montre l'intérêt d'une réflexion prospective sur les domaines de transformation et leurs liens récursifs permettant de mieux accompagner les organisations dans leurs transitions ultérieures et de mieux anticiper les effets en cascade et systémiques.

La contribution méthodologique de cette recherche est de proposer à la communauté scientifique des outils d'analyse et une méthodologie fondée

sur la méta-synthèse pour aborder les domaines des e-transformations. Ce type de recherche qui se caractérise par la profondeur de l'analyse et son étendue (Dougherty, 2002) pourrait être utilisé pour analyser les effets d'environnement technologiques complexes comme les ERP, les collecticiels, les outils d'aide à la décision, les systèmes d'information inter-organisationnels. En effet, Cela constituerait un moyen d'explorer des études différentes dans leurs approches et leurs résultats afin d'identifier des convergences, de dégager des tendances dans les transformations en cours et d'augmenter la validité externe ou la généralisation possible de ces recherches. Cependant, rappelons que la méta-synthèse relève du paradigme interprétatif, cela signifie que les résultats présentés ne représentent pas la vision définitive du phénomène étudié (Beaucher et Juras, 2007). Elle constitue une synthèse interprétative visant une compréhension, fondée sur la perspective structurationniste des transformations induites par le CRM.

Enfin, cet article s'inscrit dans le rapprochement entre les recherches menées dans le champ des « *organization studies* » et les recherches menées dans le champ des TIC. Cette plus grande interaction est un souhait exprimé par Orlikowski depuis longtemps en Amérique du Nord (Orlikowski et Iacono, 2001 ; Orlikowski et Barley, 2001 ; Orlikowski, 2010) et qui, il nous semble, caractérise bien l'école francophone des systèmes d'information. Il est intéressant de voir comment cette école mobilise, en effet, différentes théories sociales pour interroger le management des SI (Kalika, 2011). Mais sur-

tout, si aucune des différentes théories mobilisées n'est complète en elle-même, en revanche leur mise en perspective permet de produire des vues complexes et riches les phénomènes observés dans le champ des SI.

BIBLIOGRAPHIE DE L'ARTICLE (HORS MÉTA-SYNTÈSE)

- Argyris C. et Schon D., (1978), *Organizational Learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Cie, Reading.
- Barley S.R., (1986), « Technology as an occasion for structuring : evidence from observations of CT scanners and the Social Order of Radiology Departments », *Administrative Science Quarterly*, n° 31, pp. 78-108.
- Beaucher V. et Jutras F. (2007), « Étude comparative de la méta-synthèse et de la méta-analyse qualitative », *Recherches qualitatives*. Vol. 27, n° 2, pp. 58-77.
- Benghozi R.J. et Vaast E., (2000), « Intranets et entreprises : technologie, apprentissages et organisation de la cohérence », *5^e Colloque AIM*.
- Beretta S., (2002), « Unleashing the integration potential of ERP systems : the rôle of process-based performance measurement systems », *Business Process Management Journal*, Vol. 8, n° 3, pp. 254-277.
- Berry M., (1983), *Une technologie invisible : l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, CRG.
- Besson P. et Rowe F., (2001), « ERP project dynamics and enacted dialogue: Perceived understanding, perceived leeway, and the nature of task-related conflicts. » *Database for Advances in Information Systems*, Vol. 32, n° 4, pp. 47-66.
- Bingi P., Sharma M.K. et Godla J.K., (1999), « Critical issues affecting an ERP implementation », *Information Systems Management*, Vol. 16, n° 3, pp. 7-14.
- Bostrom R.P, Gupta S. and Thomas D. (2009) « A Meta-Theory for Understanding Information Systems Within Sociotechnical Systems », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 26, n° 1, pp. 17-47 (Summer).
- Bouchikhi H., (1990), *Structuration des organisations, concepts constructivistes*, Collection Gestion, Economica, Paris.
- Boudreau M. et Robey D., (2005), « Enacting integrated information technology: a human agency perspective », *Organization Science*, Vol.16, n° 1, pp. 3-19.
- Boyer L. et Scouarnec A. (2009), *La prospective des métiers*, EMS Management et société, Coll. question de société.
- Brown S., (2006), *CRM, Customer Relationship Management, La gestion de la relation client*, PriceWaterhouseCoopers, Pearson Education France.
- Buonanno G., Faverio P., Pigni F., Ravarini A., Sciuto D. and Tagliavini, M., (2005), « Factors affecting ERP system adoption, A comparative analysis between SMEs and large companies », *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 18, n° 4, pp. 384-426.
- Cane S. & McCarthy R., (2009), « Analysing the factors that affect information systems use: A task-technology fit meta-analysis », *Journal of Computer Information Systems*, pp. 108-123 (Fall).
- Carton S. De Vaujany F.G. et Romeyer C., (2003), « Le modèle de la Vision Organisant: un essai d'instrumentation », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 8, n°4, pp. 3-29.
- Ciborra, C.U., (2000), *From control to drift : The dynamics of global informa-*

- tion infrastructures, Oxford University, Royaume-Uni.
- Commeiras N. et Fournier C., (2008), « Comment générer des pistes de recherche à partir des variables modératrices mises en évidence lors d'une méta-analyse ? Une illustration », *Congrès du réseau des IAE*, Lille – 10, 11 et 1é septembre.
- Crozier M. et Friedberg E., (1994), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.
- De Vaujany F.X., (2000), « Usages de l'Intranet et processus de structuration de l'organisation », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 5, n° 2, pp. 79-100.
- DeSanctis G. et Poole M.S., (1994), « Capturing complexity in advanced technology use : Adaptative structuration theory », *Organization Science*, Vol. 5, n° 2, pp. 121-146.
- DiMaggio P.J., et Powell W.W., (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field », *American Sociological Review*, vol.48 n°2, avril, pp.147-160.
- Dougherty D., (2002), "Grounded Theory Research Methods", in J.A.C. Baum (ed.), *Companion to organizations*, Oxford : Blackwell, pp. 849-866.
- Geffroy-Maronnat B., El Amrani R. et Rowe F., (2004), « Intégration du système d'information et transversalité : comparaison des approches des PME et des grandes entreprises », *Sciences de la société*, n°61, pp. 71-90.
- Giddens A., (1987), *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, PUF, Paris.
- Girin J. (1995) « Les agencements organisationnels » in Charue-Duboc F. (coord.) *Des savoirs en action*, L'Harmattan, Paris, pp. 233-279.
- Gosain S, Lee Z. et Kim Y., (2005), « The management of cross-functional inter-dependencies in ERP implémentations : émergent coordination patterns », *European Journal of Information Systems*, Vol. 14, pp. 371-387.
- Jaspersion J., Carte T.A., Saunders C.S., Butler B.S, Croez H.J.P., Zheng W. (2002), « Power and Information Technology research: a metatriangulation review », *MIS Quarterly*, pp 26, 4.
- Jaspersion J., Cater P.E., Zmud R.W., (2005), « A comprehensive conceptualization of post-adoptive behavior associated with information technology enabled work systems », *MIS Quarterly*, Vol. 29, n° 3, pp. 525-557.
- Jones M., (1997), «Structuration and IS», in Currie W.L. and Galliers R.D.(eds), *Re-Thinking management information systems*, Oxford University Press, Oxford.
- Jones M.R. et Karsten H., (2008), « Giddens's structuration theory and information systems research », *MIS Quarterly*, Vol. 32, n° 1, pp. 127-157.
- Jones M.C., Zmud R.W. et Clark T.D., (2008), « ERP in practice : a snapshot of post- installation perception and behaviors », *The Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 23, article 25, pp. 437-462.
- Michel K., (2011), « Systèmes d'information et théories sociales », *Management & Avenir*, Vol 9, n° 39, pp. 189-191.
- Lefébure R. & Venturi G. (2005), *Gestion de la relation client*, Paris, Eyrolles.
- Leclercq-Vandelannoite A., (2010), « Un regard critique sur l'approche structurationniste en SI : une comparaison avec l'approche foucauldienne », *Systèmes d'Information et Management*, Vol.15, n°1, pp.35-68.
- Leonardi, P.M., (2010). « Digital Materiality? How Artifacts Without Matter, Matter » *First Monday*, Vol. 15, Issue 6.

- Leonardi, P.M., et Barley S. R., (2008), « Materiality and change: Challenges to building better theory about technology and organizing », *Information and Organization*, Vol. 18, n° 3, p. 159-176.
- Leonardi, P.M., (2008), *Co-evolution of technological, regulatory and organizational innovations in the automotive safety movement: Exploring the transformation of logics*. Working Paper, Department of Communication Studies, Northwestern University
- Markus M.L., (1983), « Power, politics and MIS implémentation », *Communications of the ACM*, 26, pp. 430-444
- Michaux V., (2009), « Comment identifier les nombreux impacts et enjeux stratégiques diversifiés que représentent les TIC dans le domaine de la GRH ? », *Revue Management & Avenir, numéro spécial : la décentralisation de la fonction RH*, n° 21, pp. 273-286 (Janvier).
- Michaux V., (2010), « La prospective participative des métiers comme levier d'accompagnement du changement dans les démarches stratégiques de gestion de la relation client », Scouarnec A. et Boyer L. (Ed) *Management et métier : visions d'experts*, Editions EMS.
- Moisand D., (2002), *CRM, Gestion de la relation client*, Paris, Hermes Science - Lavoisier.
- Nah F.F, Lau J.L. et Kuang J., (2001), « Critical factors for successful implémentation of enterprise systems », *Business Process Management Journal*, Vol. 7, n° 53, pp. 285-296.
- Naville P., (1961), « L'emploi, le métier, la profession », in Friedmann G. et Naville P. (coord.) *Traité de sociologie du travail*, T1, Armand Colin.
- Orlikowski J.W. and Hofman J.D., (1997), « An Improvisational Model for Change Management: The Case of Croupware Technologies », *Sloan Management Review*, Vol. 38, Issue 2, pp. 125-125.
- Orlikowski W.J. (1996), « Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective », *Information Systems Research*, Vol. 7, n° 1, pp. 63-92 (March).
- Orlikowski W.J. (2007), « Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work », *Organization Studies*, Vol. 28, n° 9, pp. 1435-1448.
- Orlikowski W.J. (2008), « Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization », *The Academy of Management Annals*, Vol. 2, n° 1, Chap. 10, pp. 433-474.
- Orlikowski W.J. (2010), « The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. », *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 34, n° 1, pp. 125-141.
- Orlikowski W.J. (2000), « Using Technology and Constituting Structures; A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », *Organization Science*, Vol. 11, n° 4, pp. 404-428 (July-August).
- Orlikowski W.J. and Barley S.R., (2001), « Technology and Institutions: What can Research on Information Technology and Research on Organizations learn from each other? » *MIS Quarterly*, Vol. 25, n° 2, pp. 145-165 (June).
- Orlikowski W.J. and Iacono C.S., (2001), « Research Commentary: Desperately Seeking the "IT" in IT Research-A Call To Theorizing the IT Artefact », *Information Systems Research*, Vol. 12, Issue 2, pp. 121-134 (June).
- Orlikowski W.J., (1992), « The duality of technology : rethinking the concept of technology in organizations », *Organizations Science*, Vol. 3, Issue 3, pp. 398-427.

- Park Y.A and Gretzel U., (2007), « Success Factors for Destination Marketing Web Sites: A Qualitative Meta-Analysis », *Journal of Travel Research*, Vol. 46, pp. 46–63 (August).
- Pettigrew A.M., Woodman R.W., et Cameron K.S., (2001), « Studying organizational change and development : Challenges for future Research », *Academy of Management Journal*, 44 : 4, pp 697-713.
- Pliskin N., Romm T., Lee A.S. et Weber Y., (1993), « Presumed versus actual organizational culture : Managerial implications for implémentation of information systems », *The Computer Journal*, Vol. 36, n° 2, pp. 143-152.
- Pozzebon M. et Pinsonneault A., (2005), « Challenges in conducting empirical work using structuration theory : Learning from IT research », *Organization Studies*, Vol. 26, Issue 9, pp. 1353-1376.
- Robey D. et Boudreau M.C., (2000), « Organizational consequences of information technology : dealing with diversity in empirical research », in Zmud R. (Ed) *Framing the domains of IT management*, Pinnaflex, pp. 51-63.
- Schein E.H., (1985/1991), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schultze U. and Orlikowski W.J., (2004), « A Practice Perspective on Technology-Mediated Network Relations: The Use of Internet-Based Self-Serve Technologies », *Information Systems Research*, Vol. 15, n° 1, pp. 87–106 (March).
- Siau K. and Long Y., (2005), « Synthesizing e-government stage models – a meta-synthesis based on meta-ethnography approach », *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, n° 4, pp. 443-458.
- Swanson E.B. et Ramiller N.C., (1997), « The organizing vision in information systems innovation », *Organization Science*, Vol. 8, n° 5, pp. 458-474.
- Wagner E.L. et Newell S., (2004), « Best for whom? The tension between « best practice » ERP packages and diverse epistemic cultures in a university context », *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 13, n° 4, pp. 315-328.
- Weick. K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*. McGraw, Hill. New York.
- Whittington R., (1992), « Putting Giddens into action : social systems and managerial agency », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, n° 6, pp. 693-712.
- Williams R. et Pollock N., (2009), « Beyond the ERP implémentation study : a new approach to the study of packaged information systems : the biography of artifacts Framework », *Thirtieth International Conference on Information Systems*, Phoenix.
- Wu J. et Lederer A., (2009), « A Meta-analysis of the Role of Environment Based Voluntariness in Information Technology Acceptance », *MIS Quarterly*, Vol. 33, n° 2, pp. 419-432 (June).
- Yin, R.K, (2003), *Case study research : Design and methods*, 3rd édition, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Zhao, S., (1991), « Metatheory, metamethod, meta-data-analysis: What, why, and how? » *Sociological Perspectives*, Vol. 34, n° 3, pp. 377–390.

BIBLIOGRAPHIE SPÉCIFIQUE À LA MÉTA-SYNTÈSE

- Alferoff C. and Knights D., (2008), « Customer relationship management in call centers: The uneasy process of re(form)ing the subject through the 'people-by-numbers' approach », *Information and Organization* Vol. 18, pp. 29–50
- Auh S., Menguc B., (2007), « Performance implications of the direct and moderat-

- ing effects of centralization and formalization on customer orientation », *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 1022–1034.
- 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. 4, n° 120, pp. 207-239.
- Berghman L., Matthyssens P. Vandenbempt K., (2006), « Building competences for new customer value creation: An exploratory study », *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 961–973
- Billé J. et Soparnot R., (2006), « La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation ? Le cas de la banque Société Générale », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 217 (janvier-février).
- Borders A.L., (2006), « Customer-initiated influence tactics in sales and marketing activities », *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, n° 6, pp. 361–375
- Bull C., (2010), « Customer Relationship Management (CRM) systems, intermediation and disintermediation: The case of INSG », *International Journal of Information Management*, Vol. 30, pp. 94–97.
- Chang H.H. and Ku P.W., (2009), « Implementation of relationship quality for CRM performance: Acquisition of BPR and organisational learning », *Total Quality Management*, Vol. 20, n° 3, pp. 327–348.
- Chen J-S, Yen H.J.R, Li E.Y and Ching R.K.H., (2009), « Measuring CRM effectiveness: Construct development, validation, and application of a process-oriented model », *Total Quality Management*, Vol. 20, n° 3, pp. 283–299.
- Consoli D., (2005), « The dynamics of technological change in UK retail banking services: An evolutionary perspective », *Research Policy*, Vol. 34, pp. 461–480.
- Cuthbertson R., and Laine A., (2004), « The role of CRM within retail loyalty marketing », *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* Vol. 12, n° 3, pp. 290–304.
- Dampérat M., (2006), « Vers un renforcement de la proximité des relations client », *Revue Française de Gestion*, Vol. 3, n° 162, pp. 115-125.
- Debos F., (2006), « N.I.P. (Nouveaux instruments promotionnels) et promotions des marques : vers une synergie nécessaire », *Market Management*, Vol. 1, n° 1, pp. 6-16.
- Debos F., (2007), « Les relations numériques individu-marque », *Document numérique*, Vol. 10, n° 3-4, pp. 63-73.
- Des garets V., Paquerot M. et Sueur I., (2009), « L'approche relationnelle dans les banques. Mythe ou réalité ? », *Revue Française de Gestion*, n° 191, pp. 123-138.
- Desai D., Sahu S. and Sinha P.K., (2007), « Role of Dynamic Capability and Information Technology in Customer Relationship Management: A Study of Indian Companies », *VIKALPA*, Vol. 32, n° 4, pp. 45-62 (October-December).
- Dubois M., Retour D. et Bobillier-Chauumont M.E. (2008) « Les conséquences sur les compétences du chargé de clientèle du développement des compétences des clients via l'E-banking », *Système d'Information et Management*, Vol. 13, n° 2, pp. 33-60.
- Elmuti D., Jia H. and Gray D., (2009), « Customer relationship management strategic application and organizational effectiveness: an empirical investigation » *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17, n° 1, pp. 75–96 (February).

- Ferris M. et Oshima V., (2005), « Gestion de la relation client au Japon : du bon usage des technologies sans fil dans la prise en compte des données de marché au quotidien », *Revue Française de Marketing*, n° 202, pp. 7-24 (Mai).
- Gatfaoui S., (2007), « Comment développer une relation bancaire fondée sur la confiance ? », *Décisions Marketing*, n° 46, pp. 91-103.
- Javalgi R-R-G., Martin C-L. and Young R-B., (2006), « Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers », *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, n° 1, pp. 12-23.
- Kessous, E. et Mounier C., (2004), « Coordination et échanges dans un collectif de vente, le cas de la mise en place d'un progiciel de CRM », *Sciences de la Société*, n° 61, février, pp. 123-140.
- Kim H-S., Kim Y-G., (2009), « ACRM performance measurement framework: Its development process and application », *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 477-489.
- Ko E., Kim S.H., Kim M., Woo J.Y., (2008), « Organizational characteristics and the CRM adoption process », *Journal of Business Research*, Issue 61, pp. 65-74.
- 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*, Vol. 73, pp. 61-76 (November).
- Ku E.C.S. and Fan Y.W., (2009), « Knowledge sharing and customer relationship management in the travel service alliances », *Total Quality Management*, Vol. 20, n° 12, pp. 1407-1421 (December).
- Lefébure R., (2005), « Pour une meilleure évaluation du capital client et de sa prise en compte dans les systèmes comptables », *Revue Française de Marketing*, n° 202, p. 25-34 (Mai)
- Llamas-Alonso M.R., Jime'nez-Zarco A.I., Marti'nez-Ruiz M.P., Dawson J., (2009), « Designing a Predictive Performance Measurement and Control System to Maximize Customer Relationship Management Success », *Journal of Marketing Channels*, n° 16, pp. 1-41.
- Lukkari P. et Parvinen P., (2008), « Pharmaceutical marketing through the customer portfolio: Institutional influence and adaptation », *Industrial Marketing Management*, n° 37, pp. 965-976.
- Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M. and Holcom, K., (2001), « Re-engineering the customer relationship: Leveraging knowledge assets at IBM », *Decision Support Systems*, Vol. 32, n° 2, pp. 155-170.
- Mimouni-Chaabane A., (2008), « Optimiser l'efficacité des programmes relationnels dans les entreprises, entretiens avec des responsables de programmes relationnels et des consultants en gestion de la relation client », *Décisions Marketing*, n°50, pp. 75-78.
- Minamia C. et Dawson J., (2008), « The CRM process in retail and service sector firms in Japan: Loyalty development and financial return », *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15, pp. 375-385.
- Morgan N.A, Slotegraaf R.J., Vorhies D.W., (2009), « Linking marketing capabilities with profit growth », *Intern. J. of Research in Marketing*, Vol. 26, pp. 284-293
- Moutot J-M. and Bascoul G., (2008), « Effects of Sales Force Automation Use on Sales Force Activities and Customer Relationship Management Processes », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, n° 2, pp. 167-184.

- Notebaert J.-F., Assadi D. et Attuel-Mendes L., (2008), « L'individualisation de la relation client sur Internet : une analyse comparative du service client en ligne des banques françaises », *Revue management et avenir*, n° 16, pp. 174-190.
- Phan D.D. and D. R. Vogel., (2010), « A model of customer relationship management and business intelligence systems for catalogue and online retailers », *Information & Management*, Vol. 47, pp. 69-77.
- Piercy N.F., (2009), « Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management », *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 857-864
- Poirel C et Bonet Fernandez D., (2008), « La stratégie de distribution multiple à la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel », *Revue Française de Gestion*, Vol. 2, n° 182, pp. 155-170.
- Poujol F., (2008), « Le rôle des comportements relationnels des commerciaux dans la GRC », *Revue Management et Avenir*, n° 16, pp. 120-138.
- Ralph A. O., (2006), « The three key linkages: improving the connections between marketing and sales », *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, n° 6, pp. 395-398
- Rapp A., Agnihotri R., and Forbes L.P., (2008), "The Sales Force Technology-Performance Chain: The Role of Adaptive Selling and Effort", *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. XXVIII, n° 4, pp. 335-350 (Fall).
- Rogers B., Stone M. and Foss B., (2008), « Integrating the value of salespeople and systems: Adapting the benefits dependency network », *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 15, n° 4, pp. 221-232.
- Stein A. and Smith M., (2009), « CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets », *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 198-206.
- Talwar V, Burton J, Murphy J.A., (2008), « Non-matrix approach to customer relationship portfolio management: a case study from the UK industrial market context », *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 7, n° 3, pp. 231-255.
- Vanheems R., (2009), « Distribution multi-canal : vers une évaluation du rôle du vendeur dans l'intégration des canaux de distribution », *Revue Française de Marketing*, n° 223, pp. 53-65 (Juillet).

Patrick BESSON est Professeur à ESCP Europe où il enseigne le Leadership Stratégique. Il est notamment responsable depuis 1995 du séminaire de l'EMBA intitulé *Organizational Change and Leadership*. Patrick est également professorial fellow à la Melbourne Business School. Ses recherches portent sur le processus stratégique, notamment sur l'influence, le rôle et les pratiques de la Direction et des dirigeants dans les situations de transformation.

Adresse : ESCP Europe

Mail : pbesson@escpeurope.eu

David DOUYÈRE est maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication à l'Université Paris 13, chercheur au Labsic et à la MSH Paris Nord. Il dirige la spécialité « Communication et Ressources Humaines » en apprentissage du Master « Information et Communication dans les organisations ». Sa recherche porte non seulement sur la communication des connaissances au travail dans le domaine HSCT, mais aussi sur les projets de transformation sociale par les encyclopédies, et, désormais, sur la théorisation et les pratiques de la communication dans le christianisme catholique. Il est vice-président chargé de la recherche de la Société française des Sciences de l'Information et de la Communication (Sfisc).

Adresse : Université Paris 13 - 99 avenue Jean-Baptiste Clément, 93430 Villetaneuse

Mail : david.douyere@gmail.com

Redouane EL AMRANI est professeur des Systèmes d'Information à Reims Management School et chercheur associé au LEMNA, Université de Nantes. Ses recherches portent sur l'intégration des SI et leurs impacts organisationnels, les centres de compétences ERP et décisionnel et les ERP open source. Il a publié plusieurs articles dans des revues académiques françaises et internationales (*Information System Journal*, *Systèmes d'Information et Management*, *Revue Française de Gestion*, *Gérer et Comprendre*, *Information*

Technology for Development). Il a présenté également de nombreuses communications dans des actes de conférences internationales telles que ICIS, ECIS, AIM et AIMS.

Adresse : Reims Management School - 59 rue Pierre Taittinger, BP 302, 51061 Reims

Mail : redouane.elamrani@reims-ms.fr

Bénédicte GEFROY-MARONNAT est professeur en Science de Gestion à l'École des Mines de Nantes, chercheur permanent du LEMNA - Université de Nantes et responsable du département de Sciences Sociales et de Gestion de l'EMN. Ses recherches sont centrées sur la question des transformations des organisations et plus particulièrement sur l'analyse des interactions entre organisation, individus et TI (systèmes intégrateurs et outils collaboratifs).

Adresse : École des Mines de Nantes - BP20722, 44307 Nantes

Mail : benedicte.geffroy@mines-nantes.fr

Manon G. GUILLEMETTE est professeure agrégée au département des systèmes d'information et des méthodes quantitatives de gestion de l'Université de Sherbrooke. Elle coordonne la maîtrise en stratégie de l'intelligence d'affaires de l'Université de Sherbrooke depuis sa création. Sa recherche sur la contribution et la transformation de la fonction TI dans les organisations et sur le développement et la gestion de l'intelligence d'affaires. Elle est la fondatrice et directrice du PRISME, un groupe de recherche spécialisée en intelligence d'affaires.

Adresse : Université de Sherbrooke - 2500 boulevard de l'Université, Sherbrooke (Québec) Canada

Mail :

Manon.Ghislaine.Guillemette@USherbrooke.ca

Valéry MICHAUX, HDR, est professeur à Reims Management School et chercheur associé au sein du Laboratoire R.E.P.O.N.S.E. (ex EUROP) de l'Université de Reims Champagne-Ardenne. Depuis son doctorat en sciences de gestion (Prix de Thèse

FNEGE-AIM), elle a développé trois axes de recherche (territoire, TIC,GRID) dont l'objet commun est le lien entre les problématiques de performance collective, de coopération/coordination intra ou inter-organisationnelle et de transformations socio-organisationnelles. Elle a publié plusieurs articles dans des revues académiques françaises et internationales (Systèmes d'Information et Management, Revue Française de Gestion, Revue de Gestion des Ressources Humaines, Management et Avenir, Planning Practice and Research). Elle a contribué aussi à de nombreux ouvrages collectifs et colloques académiques.

Adresse : Reims Management School - 59 rue Pierre Taittinger, BP 302, 51061 Reims

Mail : valery.michaux@reims-ms.fr

Guy PARÉ est professeur titulaire au service de l'enseignement des technologies de l'information (TI) à HEC Montréal et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en TI dans le secteur de la santé. Il coordonne la spécialité « technologies de l'information » au programme de doctorat en administration des affaires. Sa recherche porte non seulement sur le rôle des TI dans la transformation de l'offre de soins et la réingénierie des processus cliniques, mais aussi sur la gestion du changement technologique et la transformation du rôle de la fonction TI dans les organisations. Il est codirecteur du Groupe de Recherche en Systèmes d'Information (GRéSI) à HEC Montréal.

Adresse : HEC Montréal – 3000 Chemin de la Côte Ste-Catherine, Montréal (Québec) Canada

Mail : guy.pare@hec.ca

Frantz ROWE est Professeur à l'Université de Nantes où il dirige le Master Métiers du Conseil et de la Recherche. Il est chercheur au LEMNA et à SKEMA Business School. Il est Président de l'Association Information et Management et co-Editeur de European Journal of Information Systems. Ses recherches portent sur l'innovation et la transformation des organisations, notamment en relation avec les systèmes inter-organisationnels.

Adresse : Université de Nantes

Mail : frantz.rowe@univ-nantes.fr

Guy SAINT LEGER a rejoint l'École Supérieure de Commerce de Saint-Etienne en 2007 comme professeur permanent où il enseigne le management des systèmes d'information. Il est responsable du MAster en Supply Chain Mangement. Avant de rejoindre l'enseignement supérieur, Guy Saint-Léger a exercé des responsabilités de management des opérations pendant une dizaine d'années dans plusieurs grands groupes industriels (Groups Wormald, St Gobain, SEPR, Norton) puis de conseil en organisation et systèmes d'information pendant une vingtaine d'années (Siemens, Oracle, NCR, SAP, CAP SESA industrie). Sa recherche et ses publications portent sur le management des projets d'intégration et l'usage des systèmes intégrés dans les organisations de production de biens et de services. Ingénieur système (Paris VI) et ancien élève du CPA de Lyon (AMP/CPA, 1995), il a obtenu son doctorat à l'Université Lyon III en 2005.

Adresse : ESC Saint-Etienne - 51-53 cours Fauriel, BP29, 42009 Saint-Etienne

Mail : guy_saint-leger@esc-saint-etienne.fr