



**HAL**  
open science

# De la figure du client roi à celle du client rentable : le rôle des progiciels CRM

Bénédicte Grall

► **To cite this version:**

Bénédicte Grall. De la figure du client roi à celle du client rentable : le rôle des progiciels CRM. Transitions numériques et informations comptables, May 2018, Nantes, France. pp.cd-rom. hal-01907819

**HAL Id: hal-01907819**

**<https://hal.science/hal-01907819v1>**

Submitted on 29 Oct 2018

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

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

# *De la figure du client roi à celle du client rentable : le rôle des progiciels CRM*

Bénédicte GRALL

Maître de Conférences

Cnam, LIRSA

benedicte.grall@lecnam.net

## Résumé

Nous étudions le rôle des progiciels CRM dans l'institutionnalisation de la figure du client rentable au cours des années 2000, grâce à une étude qualitative longitudinale sur vingt ans d'une revue professionnelle destinée aux dirigeants commerciaux. Nous montrons que dans le passage de la figure du client roi à celle du client rentable, les progiciels CRM apparaissent comme des réducteurs de tensions.

Mots clés : client roi, client rentable, progiciel CRM

## Abstract

The role of CRM software packages in the institutionalization of the profitable customer figure during the 2000s is examined, thanks to a twenty year qualitative study of a professional journal for sales managers. We show, that CRM software packages seem to be a kind of tension reducers for the passage from the customer considered as a king to the profitable customer.

Key words : King customer, profitable customer, CRM software packages

# 1 Introduction

Dans notre société la figure du client est omniprésente, elle a même tendance à supplanter d'autres figures comme celle de l'usager des services publics (SNCF, La Poste) ou du patient à l'hôpital. Dans les organisations, la mise du client au cœur de leurs préoccupations s'est accompagnée du développement de la notion de « relation client ».

Si de nos jours, la relation client est au cœur des préoccupations des entreprises, cela n'a pas toujours été le cas. Cette notion de « relation client » est relativement récente et date, selon Damperat (2005), du début des années 1980. Selon elle, la façon dont les entreprises conçoivent leurs « relations » avec leurs clients a énormément évolué au cours des trente dernières années pour passer d'une vision fondée sur le transfert ponctuel de biens à une perspective relationnelle. Le client étant une des sources principales de revenu voire la source principale, les entreprises ont peu à peu évolué dans la façon de concevoir leurs échanges avec leurs clients, : ils sont passés « *d'une vision traditionnelle focalisée sur le transfert des biens par essence ponctuel et basée sur une approche discontinue des échanges, à une approche plus large centrée sur l'interaction « client -fournisseur»* » (Damperat 2005, p.2). Avec l'avènement de cette notion, la satisfaction des clients a été érigée comme un des principes de « bonne gestion de l'entreprise ». La satisfaction des clients est devenue le moyen de garantir le profit de l'entreprise à long terme (Cochoy 2002). Parallèlement à cette instauration de la satisfaction des clients comme un principe de gestion, le client est devenu « le client roi ». Cette figure du « client roi » a largement dominé toutes les années 1980 voire le début des années 1990, et a participé au développement de l'orientation-client des entreprises : tout est fait au nom du client et pour satisfaire le client (Vaivo 1999). Cette orientation-client s'est traduite aussi dans l'évolution de la conception des transactions qui ne sont plus réduites à l'échange d'un bien mais s'élargissent pour intégrer l'accueil, l'information, l'adaptation aux besoins particuliers du client, le service après -vente et par là-même se transforment en relation de service (Benghozi 1998).

Pour de nombreux auteurs (Damperat 2005 ; Cova et Cova 2009), les années 1990 et surtout la fin des années 1990 avec l'avènement du « marketing relationnel » constitue un autre tournant

dans la façon dont les entreprises ont de concevoir leur relation avec leur client : la notion de client va être associée à des notions comme celle de « capital », de « valeur », ou encore « actif ». Désormais, si le client est toujours au cœur des préoccupations des entreprises et si la satisfaction des clients est toujours considérée comme participant à une gestion efficace de l'entreprise, « *le client n'est plus nécessairement le roi* » (Benghozi, 1998, p.16) ou tout du moins tous les clients ne sont plus nécessairement des rois, tous les clients ne « méritent » pas que des dépenses importantes soient engagées pour les fidéliser. La figure du client rentable se substitue à la figure du client roi : le statut du client change, il n'est plus considéré comme une source de revenu mais comme une source de profit. Dès lors, les entreprises conçoivent la relation client comme une relation qui doit leur permettre de valoriser leur capital client et être rentable. Une gestion efficace de la relation client ne se résume plus à accroître la satisfaction des clients mais également à rationaliser les processus de vente.

Parallèlement, à la fin des années 1990 et au début des années 2000, apparaissent les logiciels CRM (Customer Relationship Management). Ces logiciels peuvent être définis comme des sortes de ERP (Enterprise Resource Planning), spécialisés dans la gestion de la relation client. Les quatre modules principaux d'un logiciel CRM sont : les modules SFA (Sales Force Automations) pour la gestion personnalisée de la relation client par la force de vente, les modules EMA (Enterprise Marketing Automation) pour l'automatisation de la gestion des campagnes marketing, les modules permettant la mise en place des canaux de vente totalement automatisés ou partiellement automatisés ( call centers, internet ), et enfin les modules « CRM analytique » pour une analyse et une exploitation des données clients plus précise. Ces modules peuvent être mis en œuvre de façon indépendante et sont d'ailleurs rarement implantés en une seule fois essentiellement pour des raisons de coûts et de complexité. Les entreprises commencent le plus souvent par le module SFA ou le module EMA.

Aussi, étant donné la concomitance du développement de la figure du client rentable et celui des logiciels CRM, il nous semble intéressant de nous interroger sur le rôle des logiciels CRM dans le passage de la figure du client roi à la figure du client rentable. En inscrivant notre recherche dans une perspective néo-institutionnaliste, et plus particulièrement en nous appuyant sur le cadre théorique proposé par Hasselbladh et Kallinikos (2000), nous nous demandons donc dans quelle mesure les logiciels CRM ont contribué à l'institutionnalisation de la figure du client rentable.

Pour comprendre le rôle des logiciels CRM dans le passage de la figure du client roi à la figure du client rentable et dans l'institutionnalisation de cette dernière au cours des années 2000, nous

avons, grâce à l'étude des articles consacrés à la gestion de la relation client parus entre 1990 et 2009 dans la revue Action Commerciale, mis en perspective, d'une part les idées circulant au sujet des progiciels CRM et d'autre part les changements de la figure du client et des conceptions de la relation client efficiente au cours du temps. Tout d'abord, nos analyses vont dans le sens des travaux de recherche précédents (Benghozi 1998 ; Damperat 2005, Cova et Cova 2009) qui suggèrent qu'au cours des vingt dernières années, la figure du « client roi » s'est transformée pour devenir celle du « client rentable ». Le statut du client au sein de l'entreprise est passé de celui de « source de revenu » à celui de « source de profit », les entreprises cherchant à maximiser les profits non seulement au niveau global de l'entreprise mais aussi au niveau de chaque client. Par là-même, une « bonne » gestion de la relation client doit permettre la satisfaction des clients tout en favorisant la rationalisation des processus de vente, ce qui peut provoquer des tensions dans la mesure où ces deux objectifs peuvent être contradictoires (Benghozi 1998). Deuxièmement, nous mettons en évidence que les progiciels CRM apparaissent dans les discours comme des réducteurs de tensions dans la mesure où ils sont décrits comme habilitant à la fois pour l'accroissement de la satisfaction des clients (amélioration de la connaissance client et du partage de cette dernière) et la rationalisation des processus de vente (automatisation de certaines tâches, contrôle à distance des commerciaux, sécurisation du capital client et mise au travail des clients).

La suite de notre article est structurée de la façon suivante. Nous examinons tout d'abord ce que nous dit la littérature sur le rôle des outils de gestion dans le processus d'institutionnalisation d'une nouvelle forme organisationnelle. Après avoir présenté notre approche méthodologique, nous étudions, grâce à notre analyse longitudinale entre 1990 et 2009, des articles de la revue professionnelle Action Commerciale, le rôle des progiciels CRM dans l'institutionnalisation de la figure du client rentable.

## **2 Le processus d'institutionnalisation et le rôle des outils de gestion**

Les travaux consacrés aux outils de gestion dans une perspective néo-institutionnaliste s'intéressent à deux thèmes principaux : les raisons et modes de diffusion des outils de gestion (Tolbert et Zucker 1983 ; Westphal et al. 1997 ; Kennedy et Fiss 2009<sup>1</sup>) et le rôle des outils de gestion dans le processus d'institutionnalisation d'une nouvelle forme organisationnelle. Cherchant à comprendre quel rôle ont pu jouer les progiciels CRM dans l'institutionnalisation

de la figure du client rentable, nous intéressons dans cette section uniquement aux travaux consacrés au rôle des outils de gestion dans le processus d'institutionnalisation.

Les néo-institutionnalistes considèrent les artefacts comme l'un des quatre véhicules principaux de l'institutionnalisation -« *carriers of institutionalization* »- au côté des systèmes symboliques, des systèmes relationnels et des routines (Scott 2008). Cependant, les travaux consacrés à la compréhension du processus d'institutionnalisation ont quelque peu négligé leur rôle, en se focalisant notamment sur le rôle des discours et en laissant ainsi de nombreuses questions sans réponse (Hasselbladh et Kallinikos 2000 ; Leca et al. 2009 ; Jones et al. 2013). Pour y répondre Hasselbladh et Kallinikos proposent en 2000 un cadre théorique. Dans les deux sections suivantes, afin de mieux comprendre quel peut être le rôle des outils de gestion dans le processus d'institutionnalisation d'une nouvelle forme organisationnelle, nous examinons les apports des travaux de Hasselbladh et Kallinikos (2000), puis nous examinons quelques-uns des principaux travaux consacrés à ce thème.

## 2.1 Les apports des travaux de Hasselbladh et Kallinikos (2000)

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

*« Nous proposons une distinction analytique entre les idéaux, les discours et les dispositifs de contrôle. Les institutions sont conçues comme composées d'idéaux fondamentaux qui deviennent différents moyens de définir et agir sur la réalité (ex : les discours), appuyés par des systèmes de mesure et de documentation élaborés pour contrôler les résultats de l'action. »*

(Hasselbladh et Kallinikos 2000, P.704, traduit par nos soins)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> « We suggest an analytical distinction between ideals, discourses and techniques of control. Institutions are conceived as consisting of basic ideals that are developed into distinctive ways of defining and acting upon reality (i.e : discourses), supported by elaborate systems of measurements and documentation for controlling action outcomes » (Hasselbladh et Kallinikos 2000, p. 704)

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

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

*« Aussi, il est nécessaire d'aller aussi dans l'autre direction et d'analyser comment les objets bien qu'ils soient passifs et obéissants, façonnent la façon dont les acteurs se comprennent eux-mêmes et leur rôle » (Hasselbladh et Kallinikos 2000, p.712, traduit par nos soins)<sup>2</sup>*

Finalement, les dispositifs techniques joueraient un rôle clé dans le processus d'institutionnalisation dans la mesure où ils contribueraient à intensifier le processus d'objectivation des idéaux par les discours et à favoriser leur subjectivation, c'est-à-dire leur intégration dans le rôle des acteurs, qui permettrait un alignement de leurs comportements et de leurs pratiques sur ces idéaux.

## **2.2 Les apports des travaux intéressants au rôle des outils de gestion dans le processus d'institutionnalisation**

Le cadre théorique de Hasselbladh et Kallinikos (2000) a été mobilisé en comptabilité et contrôle de gestion notamment pour comprendre comment les outils de gestion permettent l'institutionnalisation de nouvelles logiques institutionnelles. Moquet et Pezet (2006) cherchent à comprendre « comment les idéaux de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) et ses discours s'institutionnalisent au travers des technologies et des dispositifs de gestion en usage dans les entreprises » (p.114). Elles se concentrent sur les technologies de gestion comme

---

<sup>2</sup> « It is necessary, though, to move in the other direction too, and analyze how objects, despite them being passive and obedient, shape the way actors understand themselves and their roles » (Hasselbladh et Kallinikos 2000, p.712)

véhicules matériels de la RSE, support d'un processus d'institutionnalisation destiné à créer une figure du manager responsable. Grâce à deux études de cas réalisées chez Lafarge, elles montrent que les artefacts mis en place dans le cadre de la RSE transforment potentiellement les capacités et les compétences des managers. Le manager n'est plus seulement calculable, gouvernable, il est aussi socialement responsable. Il ne gère plus seulement des flux financiers et économiques, il gère aussi des flux de légitimité de l'entreprise grâce aux nouveaux outils mis à sa disposition. Mobilisant également le cadre théorique de Hasselbladh et Kallinikos (2000), Dambrin, Lambert et Sponem (2007) étudient, quant à eux, le processus par lequel un changement de logique institutionnelle dans un champ organisationnel se diffuse via les systèmes de contrôle mis en place au sein des organisations. Les auteurs s'intéressent au changement de logique institutionnelle dans le secteur de l'industrie pharmaceutique française ; selon cette nouvelle logique institutionnelle issue du secteur des biens de consommation, la recherche de rentabilité prévaut sur la recherche d'innovation. Grâce à une étude de cas, ils montrent que les systèmes de contrôle sont à la fois la cible et le moyen d'institutionnalisation de cette nouvelle logique. Contrairement à ce que sous-tend le modèle du processus d'institutionnalisation proposé par Hasselbladh et Kallinikos (2000), le processus d'institutionnalisation ne serait pas forcément un processus linéaire dans lequel les idéaux sont d'abord transformés et objectivés en discours puis en dispositifs techniques et enfin subjectivés par leur prise en compte par les acteurs dans leurs comportements et pratiques. La mise en place de dispositifs techniques peut être un moyen insidieux d'institutionnaliser une nouvelle logique « *quand ce qui peut être fait ne peut pas être dit* » (Dambrin et al. 2007, p. 203) (p.203). Les dispositifs techniques sont alors au cœur du processus d'institutionnalisation et les dispositifs techniques ambigus qui permettent aux deux logiques (l'ancienne et la nouvelle) de co-exister sont adoptés plus facilement. Leca et al. (2009) réaffirment l'importance du rôle joué par les artefacts dans le processus d'institutionnalisation de nouvelles pratiques. Comme pour Dambrin et al. (2007), le processus d'institutionnalisation n'implique pas forcément, selon eux, un processus linéaire qui transformerait les idéaux, en discours puis en dispositifs techniques. Les artefacts comme les discours jouent, les uns et les autres, des rôles centraux dans un processus d'institutionnalisation. Les auteurs s'appuient sur une étude de cas visant à comprendre comment Arese/Vigeo a réussi à « imposer » dans le champ de l'investissement socialement responsable son outil de « *ranking* » des fonds d'investissement par rapport à leurs activités sociales et environnementales. Ils montrent que dans le processus d'institutionnalisation de l'investissement socialement responsable, le discours sur la RSE et l'outil lui-même ont joué des rôles aussi importants, l'un que l'autre. Selon eux, les discours permettent de susciter



l'intérêt et de favoriser l'institutionnalisation de nouvelles pratiques mais ils sont insuffisants : « Afin que l'institutionnalisation puisse avoir lieu, les discours doivent être complétés par des artefacts pour transformer les pratiques en routines » (Leca et al 2009, p.1, traduit par nos soins).<sup>3</sup>

Ainsi, depuis le début des années 2000, quelques chercheurs souhaitant approfondir la compréhension des mécanismes à l'œuvre dans les processus d'institutionnalisation se sont intéressés au rôle des artefacts, et notamment aux outils de gestion. Nous retenons que si les outils de gestion peuvent être la cible d'un processus d'institutionnalisation, ils peuvent également jouer un rôle central dans ce processus au côté notamment des discours et des acteurs. Les dispositifs techniques joueraient un rôle clé dans le processus d'institutionnalisation dans la mesure où ils contribueraient à intensifier le processus d'objectivation des idéaux par les discours et à favoriser leur subjectivation, c'est-à-dire leur intégration par les acteurs, laquelle permettrait un alignement de leurs comportements et de leurs pratiques sur ces idéaux (Hasselbladh et Kallinikos 2000). Les outils auraient ainsi un quadruple rôle : création d'intérêt, légitimation de leurs utilisateurs, façonnage des pratiques et développement des comportements mimétiques par la réduction du champ des possibles (Leca et al. 2009). Ils pourraient jouer des rôles différents dans le processus d'institutionnalisation en fonction de leurs caractéristiques propres : un outil ambigu pourrait permettre la co-existence de plusieurs logiques institutionnelles (Dambrin et al. 2007) ; un outil de gestion renfermant dans son substrat technique des critères se rapportant à des logiques contradictoires comme la logique financière et la logique solidaire pourrait être un intégrateur de logiques en tension (Château Terrisse 2012), un artefact, résultat d'un « bricolage » interne, serait un moyen pour les organisations d'établir des ponts entre plusieurs logiques institutionnelles conflictuelles et de reconstruire leur identité organisationnelle (Christiansen et Lounsbury 2013) ; le rôle de l'outil pourrait dépendre de son caractère plus ou moins contraignant (Leca et al. 2009). Plus qu'un simple rôle de véhicule des institutions, rôle originellement attribué par les néo-institutionnalistes (Scott 2008), les artefacts semblent aussi avoir un rôle de médiation dans la mesure où ils ne permettent pas simplement une transposition des idéaux, des discours institutionnels mais qu'ils les transforment souvent en les simplifiant pour les rendre opérationnels. Cependant, comme le soulignent notamment Jones et al. (2013), le rôle des artefacts, et notamment des outils de gestion dans le processus d'institutionnalisation, reste encore peu étudié. Dans la section

---

<sup>3</sup> «In order for institutionalization to take place, the discourse must be complemented by artifacts to transform practices into routines» (Leca et al. 2009, p.1), Les auteurs font référence à Pentland, B.T and M.S Feldman (2005)

suiuante nous présentons l'approche méthodologique retenue afin d'étudier le rôle de progiciels CRM dans l'institutionnalisation de la figure du client rentable, et ainsi contribuer au courant de recherche s'intéressant au rôle des outils de gestion dans le processus d'institutionnalisation.

### 3 L'approche méthodologique

Comme nous l'avons souligné en introduction nous cherchons à comprendre le rôle de progiciels CRM dans le passage de la figure du client roi à la figure du client rentable et à l'institutionnalisation de cette dernière dans les années 2000, aussi nous ne nous intéressons pas à un progiciel CRM en particulier mais aux progiciels CRM dans leur forme générique. Pour ce faire, il nous a paru judicieux d'étudier les progiciels CRM dans un de leurs deux « états principaux », à savoir la « *forme circulante* » (Chiapello et Gilbert 2013)<sup>4</sup>. Dans son état circulant, un progiciel CRM peut prendre différentes formes comme celle d'un progiciel standard paramétrable (le progiciel CRM de Siebel, celui de SAP, celui de Peoplesoft<sup>1</sup> ) ou encore celles d'idées plus ou moins standardisées circulant à leurs propos. C'est sous cette dernière forme que nous avons choisi d'étudier les progiciels CRM, et c'est pour cela que nous avons choisis d'étudier les progiciels CRM au travers d'articles de la presse professionnelle.

La validité et la fiabilité internes et externes d'une recherche qualitative dépendent essentiellement du processus de recherche mis en place par le chercheur (choix du terrain, méthodes de recueil et d'analyse des données<sup>2</sup> ) et de la description qu'il en fait (Thiéart 2003). Aussi, nous expliquons tout d'abord le choix de la revue professionnelle Action Commerciale, support retenu pour notre étude, puis nous la présentons succinctement et décrivons les méthodes de recueil et d'analyse des données.

#### 3.1 La revue Action Commerciale

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

---

<sup>4</sup> Pour Chiapello et Gilbert (2013, p.248-249) les outils de gestion présentent deux états principaux : la forme circulante et la forme inscrite. « Dans son état circulant, qui est sa forme « macro », l'outil intervient sur un vaste périmètre, national, voire international. L'état inscrit, qui est sa forme « micro », correspond à des outils contextualisés, spécifiques à une organisation et à son contexte interne. »

approche multi-supports. Considérant que tous les discours n'ont pas la même portée dans un processus d'institutionnalisation et que les discours portés par des auteurs considérés comme légitimes, conduisent plus probablement à l'institutionnalisation (Phillips et al. 2004), nous avons choisi de nous focaliser sur l'étude d'une seule revue professionnelle faisant référence auprès des dirigeants commerciaux et marketing. Ces acteurs, en effet, conçoivent et portent la stratégie de l'entreprise en matière de gestion de la relation client et sont décideurs, ou au moins prescripteurs, dans la mise en place des progiciels CRM. Notre choix s'est porté sur la revue professionnelle, Action Commerciale, pour trois raisons principales : sa cible, son positionnement, et son historique. Action Commerciale, est une revue professionnelle du groupe Editialis, un des leaders de la presse professionnelle en France. Elle est destinée aux dirigeants commerciaux de France, sa parution est mensuelle (en moyenne 11 numéros par an d'environ 100 pages chacun), sa diffusion se fait essentiellement par abonnement (10 000 abonnés) et par internet. Elle n'a pas vraiment de concurrents<sup>5</sup>. Son positionnement est original dans la mesure où elle adopte une approche « transversale ». La presse professionnelle est généralement « verticale », c'est-à-dire liée à un secteur d'activité, tel journal s'intéressant aux professionnels de l'informatique, tel autre ciblant ceux du textile. Au contraire, Action commerciale est destinée aux dirigeants commerciaux de tous les secteurs et a pour objectif « de les accompagner dans toutes les dimensions de leur métier afin de leur permettre d'être le plus performant possible »<sup>6</sup>. Il est à noter qu'Action Commerciale a un partenariat étroit depuis sa création avec l'Association des Dirigeants Commerciaux de France (DCF), le sous-titre de la revue a d'ailleurs été jusqu'en 2008, « le magazine des Dirigeants Commerciaux de France », date à laquelle la DCF a créé sa propre revue, intitulée Tribu, ce qui a entraîné un changement de sous titre. Le sous-titre est désormais, « le magazine du développement commercial », mais comme l'explique le président de l'association DCF, le partenariat avec Action Commerciale est toujours très fort et dans chaque numéro de Action Commerciale, il y a une rubrique « DCF », qui consiste en une interview d'un de ses membres sur un thème particulier. Les articles de Action Commerciale reprennent à la fois des avis d'experts et des témoignages de cadres commerciaux. Le positionnement transversal de la revue, sa cible prioritaire, sa notoriété et son partenariat étroit avec l'association professionnelle des dirigeants commerciaux de France en font un support pertinent pour notre recherche. La revue existe en outre depuis plus de vingt ans, ce qui permet le recul nécessaire pour étudier la question de la transformation de la relation

---

<sup>5</sup> Informations obtenues auprès du réacteur en chef adjoint, le 9 février 2011

<sup>6</sup> Propos extraits d'une interview de H. Lengart, pdg du groupe Editialis, sur le site [www.editialis.fr](http://www.editialis.fr), le 2/11 /2010

client. Une période de vingt ans comprise entre 1990 et 2009 (dix ans avant et dix ans après la date communément admise de l'apparition des progiciels CRM en France) nous semble en effet souhaitable. La période retenue doit être relativement longue pour nous permettre de comprendre de quelle manière les progiciels CRM ont contribué à transformé la façon de concevoir la gestion de la relation client et au passage du client roi (source de revenu) au client rentable (source de profit).

### **3.2 Le recueil et l'analyse des données**

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

Notre corpus est constitué des articles publiés entre 1990 et 2009, dont le thème principal est la gestion de la relation client au sens large. Nous avons ainsi retenu au-delà des articles faisant référence explicitement à la gestion de la relation client, tous les articles s'intéressant à des thèmes comme la fidélisation, la conquête de nouveaux clients, les bases de données client, le ciblage, la mise du client au centre de l'organisation, les centres d'appel, la gestion des réclamations mais aussi l'efficacité commerciale, le pilotage des forces de vente et l'informatisation des équipes commerciales. Notre corpus initial comprenait ainsi 425 articles ou dossiers. La constitution de ce corpus a été réalisée en deux phases. La première phase a été conçue comme une phase de test pour nous assurer de la pertinence du support retenu. Nous voulions vérifier l'existence d'articles traitant de la gestion de la relation client et contenant les termes « CRM » ou « Customer Relationship Management » et avoir une première vision du contenu de ces articles. Cette phase de test a été réalisée à partir de la lecture du sommaire des numéros de quatre années (1999, 2000, 2003 et 2006) choisies autour de la date communément admise de l'apparition des progiciels CRM en France, et d'une lecture rapide des articles de ces numéros contenant le terme « CRM » et/ou « Customer Relationship ». Suite à cette phase de test, nous avons procédé à une lecture systématique et rapide de tous les numéros de Action commerciale entre 1990 et 2009. Nous avons recensé dans des tableaux Excel, année par année,

tous les articles concernant la gestion de la relation client et avons noté les idées principales et des *verbatim* nous paraissant particulièrement intéressants.

A partir de 1999, date à laquelle on assiste à une explosion des articles contenant les termes « CRM » ou « Customer Relationship Management », tous les articles abordant la gestion de la relation client ont été scannés sous format Pdf afin de pouvoir mener des analyses de contenu plus approfondies. Nous avons scannés 327 articles ou dossiers correspondant à 846 pages. Au final, 278<sup>7</sup> articles ont été retenus pour une analyse de contenu en profondeur. Pour faciliter notre analyse de contenu, deux documents Word ont été réalisés. Le premier consiste en un résumé des idées principales des 98 articles traitant de la gestion de la relation client avant 1999, c'est-à-dire avant l'explosion du nombre d'articles consacrés au CRM (Sur cette période, un seul article contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management » a été identifié, il s'agit d'un article paru en 1995 concernant la mise en œuvre d'un projet CRM au sein d'IBM). Le deuxième consiste, suite à une nouvelle lecture approfondie des 179 articles contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management » en des résumés par année, article par article des idées principales, associés à des *verbatim* particulièrement significatives. Le premier document nous a permis de dégager les idées principales liées à la gestion de la relation client entre 1990 et 1999 et d'en analyser l'évolution sur la période. Le deuxième correspondant au résumé de 179 articles (et comprenant 68 pages), a quant à lui, fait l'objet de deux analyses successives. Nous souhaitons approfondir notre connaissance du contenu des articles pour essayer d'identifier les idées circulant à propos des progiciels CRM, notamment au sujet de leur rôle dans la gestion de la relation client et enfin saisir les changements éventuels dans la façon de concevoir la gestion de la relation client et le statut du client. Lors de la première analyse, nous avons effectué un classement des articles en fonction de leur thème principal, trois thèmes ont été identifiés : le marché du CRM (acteurs, évolution), les progiciels CRM (éléments constitutifs, principes fondamentaux) et la gestion de la relation client (évolution, réorganisation, le rôle des outils dans la gestion de la relation client), un thème « autres » a été ajouté pour les articles dont le thème principal n'était aucun des trois thèmes précédents. Lors de la deuxième analyse, nous avons cherché à mettre en perspective les idées contenues dans ces articles à propos des progiciels CRM d'une part, et les changements de la figure du client et des représentations de la relation client au cours du

---

<sup>7</sup> Les 278 articles ayant fait l'objet d'une analyse de contenu correspondent aux 98 articles traitant de la gestion de la relation client sur la période 1990-1998 et aux 179 articles contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management » sur la période 1999-2009.

temps, perceptibles dans ces articles, mais aussi mis en évidence par des travaux de recherche antérieurs, d'autre part.

## 4 Les principaux résultats

### 4.1 L'institutionnalisation de la figure du client rentable dans les discours de justification des logiciels CRM

Tout d'abord, notre analyse du contenu des articles parus dans *Action Commerciale* entre 1990 et 2009 s'inscrit dans la lignée des travaux qui suggèrent que la figure du « client roi » est la figure dominante jusqu'au milieu des années 1990 et que les entreprises cherchent à s'inscrire dans des relations de long terme avec leurs clients, notamment en développant leur fidélisation. Au début des années 1990, de nombreux articles ont en effet pour thème la fidélisation du client et la mise du client au cœur de l'organisation. Ces deux points sont présentés comme deux éléments clés pour améliorer la satisfaction du client et par là-même pour assurer le profit de l'entreprise à long terme. Ainsi, par exemple, par rapport au thème de la fidélisation, en janvier 1992, un article est intitulé « *Le service consommateur fidélise le roi client* », en janvier 1993 un dossier est intitulé « *Fidéliser sa clientèle* », en mars 1993, on trouve un article dont le titre est « *Motivation et fidélisation deux armes concurrentielles décisives* ». En ce qui concerne le thème de la mise du client au cœur de l'organisation, on trouve par exemple en avril 1993, un article intitulé « *Chambardement dans les organisations : la dictature du client* » et dans le numéro de décembre 1993, un dossier nommé « *Motivation interne tous vers le client* ».

Quant à notre analyse centrée plus particulièrement sur les articles contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management », qui eux, comme souligné dans la section précédente, sont parus entre 1999 et 2009 (à l'exception d'un seul paru en 1995), elle fait apparaître de nombreux articles mettant en perspective un changement d'approche des entreprises dans leur manière d'aborder la relation client et le rôle des logiciels CRM dans la gestion de la relation client.

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

développer le chiffre d'affaire réalisé, il s'agit aussi de développer la « valeur à long terme » du client et d'avoir une gestion de la relation client efficiente.

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

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

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

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

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

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

Selon les idées véhiculées à propos de gestion de la relation client, si une gestion de la relation client efficiente implique une bonne connaissance client et le développement de la fidélisation

des clients, elle suppose également d'adapter la démarche commerciale au potentiel de chaque client : la visite en face-à-face très coûteuse doit être réservée aux clients à fort potentiel.

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

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

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

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

#### **4.2 Le rôle des progiciels CRM dans les discours : des réducteurs de tensions internes**

Mais quels sont alors, au travers des idées circulant à leur sujet, les rôles communément attribués aux progiciels CRM en termes de gestion de la relation client qui permettent par une gestion « efficace » ce passage de la figure du « client roi » à celle du client « rentable » ?

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

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

En examinant plus précisément les rôles attribués aux progiciels CRM dans les articles consacrés à la gestion de la relation client, parus dans Action Commerciale entre 1990 et 2009,



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

Les progiciels CRM permettent de constituer une base de données clients unique, contenant pour chaque client, les données concernant son identité mais aussi l'historique de ses relations avec l'entreprise (nombre de visites, produits achetés, fréquence des commandes réclamation). Cette base de données client est essentielle dans la définition de la stratégie commerciale à adopter avec chaque client.

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

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

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

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

*« Le manager peut également savoir qui sont ses dix clients les plus rentables. [1] Cela n'a l'air de rien, ironise le consultant, mais si vous posez la question à un directeur général ou à un directeur commercial, la plupart d'entre eux ne sont pas en mesure de répondre à cette question. Ils peuvent vous dire qui sont leurs dix plus gros clients, ceux qui génèrent le plus de chiffre d'affaires, mais pas ceux qui leur rapportent le plus d'argent. [1] En effet, l'une des caractéristiques des outils de CRM analytique est d'intégrer des données comptables et financières - entre autres - et, de manière plus générale, des données provenant de l'ensemble des services de l'entreprise. » (Extrait de l'article : Les bonnes décisions grâce à l'informatique, mai 2002)*

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

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

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

Si les progiciels CRM sont présentés comme des outils contribuant à rationaliser les processus de vente au travers de la sécurisation du capital client, ils sont aussi censés en permettre l'automatisation d'un certain nombre de tâches. Cette automatisation doit non seulement être un moyen de réduire les coûts commerciaux (le coût de traitement des tâches administratives diminue), mais aussi d'augmenter l'efficacité et l'efficience des vendeurs. Libérés d'un certain nombre de tâches administratives, les articles expliquent que les commerciaux ont plus de temps à consacrer à la vente elle-même. Lors de l'acte de vente, disposant de toutes les informations

nécessaires (historique de la relation avec le client, prix, état des stocks), ils sont censés être plus pertinents. L'automatisation est aussi supposée permettre de rationaliser l'activité de différents services, et notamment de transformer des services, comme le service après-vente par exemple, considérés traditionnellement comme des centres de coûts en centres de profit. Grâce à l'utilisation du logiciel CRM de l'entreprise, ces services sont considérés comme libérés d'un certain nombre de tâches, ce gain de temps associé à une meilleure connaissance des différents clients doit leur permettre lors de leurs différents contacts de réaliser des ventes.

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

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

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

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

*« Si par nature le client est au coeur du module SAV des solutions de CRM, la tendance 2007 est bel et bien de lui faire une place encore plus importante ! Désormais, le client va également pouvoir utiliser l'outil CRM de l'entreprise pour apporter lui-même des modifications à sa fiche client ou pour voir où en est sa commande. Généralement, les premiers utilisateurs d'applications CRM sont les salariés d'une entreprise. Mais désormais les clients y ont aussi accès. « Il est dès lors possible, par exemple, de partager un dossier avec un client pour que celui-ci y apporte des modifications », affirme Khalid Lach Gar, directeur technique EMA de*

*Salesforce.com. [1]. Soulager votre centre d'appels en apportant une somme d'informations actualisées à vos clients est l'autre tendance du moment. Parce qu'il est impossible de multiplier à l'infini le nombre de téléopérateurs dans vos centres d'appels, il devient nécessaire de soulager leur tâche en permettant aux clients de trouver eux-mêmes les réponses à leurs questions. Pour cela, nombre d'acteurs proposent une base de connaissances collaborative, à l'image de l'éditeur de logiciel de CRM Neocase Software. Le client a accès à un module « foire aux questions » qui lui permet de trouver, tout seul, la réponse à sa question. » (Extrait de l'article : Supports clients : la tendance est au collaboratif, septembre 2007)*

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

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

<p style="text-align: center;"><b>Rôles attribués aux progiciels CRM dans les discours</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Accroissement de la satisfaction client</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance client</li> <li>• Partage de la connaissance client</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Rationalisation des processus de vente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisation de certaines tâches</li> <li>• Contrôle des forces de vente à distance</li> <li>• Sécurisation du capital client</li> <li>• Mise au travail des clients</li> </ul>
--	--	---

**Tableau : Rôles attribués aux progiciels CRM dans les discours**

## 5 Conclusion-Discussion

Pour comprendre le rôle des progiciels CRM dans le passage de la figure du client roi à la figure du client rentable et dans l'institutionnalisation de cette dernière au cours des années 2000, nous avons grâce à l'étude des articles consacrés à la gestion de la relation client parus entre 1990 et 2009 dans la revue Action Commerciale mis en perspective d'une part les idées circulant à leur sujet, et d'autre part les changements de la figure du client et des représentations de la relation client au cours du temps, identifiés par la littérature mais aussi dans les discours servant à leur justification. Les résultats de nos analyses vont dans le sens des travaux de recherche précédents (Benghozi 1998 ; Damperat 2005, Cova et Cova 2009) qui suggèrent qu'au cours des vingt dernières années, la figure du « client roi » s'est transformée pour devenir celle du « client rentable ». Le statut du client au sein de l'entreprise est passé de celui de « source de revenu » à celui de « source de profit », les entreprises cherchant à maximiser les profits non seulement au niveau global de l'entreprise mais aussi au niveau de chaque client. Nous soulignons que le passage de la figure du client roi à celle du client rentable s'est accompagnée d'une modification de la représentation sociale associée à une relation client efficiente. Si au cours des années 1980, la relation client efficiente était celle qui permettait de satisfaire les clients, à partir des années 1990, la relation client efficiente est celle qui permet de construire de la valeur à long terme (Damperat 2005). Elle doit non seulement permettre la satisfaction

des clients mais aussi être rentable. Par là-même, une « bonne » gestion de la relation client doit permettre la satisfaction des clients tout en favorisant la rationalisation des processus de vente, ce qui peut provoquer des tensions dans la mesure où ces deux objectifs peuvent être contradictoires (Benghozi 1998). Nous montrons que les rôles attribués aux progiciels CRM dans les discours servant à leur justification leur confèrent un rôle habilitant à la fois pour l'accroissement de la satisfaction des clients (amélioration de la connaissance client et du partage de cette dernière) et la rationalisation des processus de vente (automatisation de certaines tâches, contrôle à distance des commerciaux, sécurisation du capital client et mise au travail des clients), ce qui leur permet d'apparaître comme des réducteurs de tensions. Ainsi, ils rendent possible le déplacement des représentations sociales associées à une gestion efficiente de la relation client : il ne s'agit plus de faire de tous les clients des rois mais de faire de tous les clients des clients rentables.

Cette recherche nous permet de répondre à l'appel des chercheurs qui souhaitent que le rôle des artefacts dans les processus d'institutionnalisation soit approfondi (Jones et al. 2013). Nos résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux qui mettent en évidence un rôle de médiation des dispositifs techniques dans le processus d'institutionnalisation qui va au-delà du rôle de véhicule des institutions, rôle originellement attribué par les néo-institutionnalistes. (Hasselbladh et Kallinikos 2000 ; Moquet et Pezet 2006, Dambrin et al. 2007, Leca et al. 2009 ; Château-Terrisse 2012). Nous enrichissons ces recherches en mettant en évidence un rôle de réduction des tensions internes à une logique qui vient compléter les rôles déjà mis en évidence comme celui permettant la co-existence de deux logiques, la nouvelle et l'ancienne (Dambrin et al. 2007), celui d'intégrateur de logiques en tension (Château Terrisse 2012) ou celui de pont entre différentes logiques conflictuelles dans la reconstruction d'une identité organisationnelle (Christiansen et Lounsbury 2013) ou encore celui de simplification et de réduction des possibles (Leca et al. 2009).

## 6 Bibliographie

- Benghozi, P.-J. (1998). De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : L'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales. *Réseaux* 16 (91): 13-29.
- Château Terrisse, P.(2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital- risque solidaire. *Management & Avenir* 54 (4) : 145-167

- Chiapello, E., Gilbert, P. (ED.) (2013). *Sociologie des outils de gestion-introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. La Découverte, Paris
- Christiansen, L. H., Lounsbury, M. (2013). Strange brew : Bridging logics via institutional bricolage and the reconstitution of organization identity. *Research in the Sociology of Organizations* 39B: 199-232
- Cochoy, F. (2002). Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation. *Sociologie du Travail* 44 (3): 357-380.
- Cova, B., Cova, V. (2009). Les figures du nouveau consommateur : Une genèse de la gouvernementalité du consommateur. (french). *Recherche et Applications en Marketing (AFM c/o ESCP-EAP)* 24 (3): 81-100.
- Dambrin, C., Lambert, C., Sponem, S. (2007). Control and change - analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research* 18 (2): 172-208.
- Damperat, M. (2005). *Les approches de la relation client : Évolution et nature*. Premières Journées de Recherche en Marketing Iris, IAE de Lyon.
- Green Jr, S. E. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review* 29 (4): 653-669.
- Green Jr, S. E., Yuan, L. I., Nohria, N. (2009). Suspended in self-spun webs of significance: A rhetorical model of institutionalization and institutionally embedded agency. *Academy of Management Journal* 52 (1): 11-36.
- Hasselbladh, H., Kallinikos, J. (2000). The project of rationalization: A critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)* 21 (4): 697
- Jones, C., Boxenbaum, E., Anthony, C. (2013). The immateriality of material practices in institutional logics. *Research in the Sociology of Organizations* 39 A: 51-75.
- Kennedy, M. T., Fiss, P. C. (2009). Institutionalization, framing, and diffusion: The logic of tqm adoption and implementation decisions among U.S. Hospitals. *Academy of Management Journal* 52 (5): 897-918
- Leca, B., Gond, J. P., Déjean, F., Huault, F. (2009). *Bringing materiality into institutional analysis : The role of artifacts in the institutional entrepreneur's strategies and their interplay with discourses*. Egos, 25th colloquium, Barcelone.
- Maguire, S., Hardy, C. (2009). Discourse and deinstitutionalization: The decline of ddt. *Academy of Management Journal* 1: 148-178.
- Moquet, A.C., Pezet, A.(2006). Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable : le cas Lafarge. *Finance Contrôle Stratégie* 9 (4) : 113-142
- Phillips, N., Lawrence, T. B., Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review* 29 (4): 635-652.
- Scott, W. R. (Ed.) (2008). *Institutions and organizations-ideas and interests-third edition*. Sage Publications.
- Thiétart, R.-A. (Ed.) (2003). *Méthode de recherche en management- 2ième édition*. Dunod, Paris.
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly* 28 (1): 22-39.

- Vaivio, J. (1999). Examining "The quantified customer". *Accounting, Organizations and Society* 24 (8): 689-715.
- Westphal, J. D., Gulati, R., Shortell, S. M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of tqm adoption. *Administrative Science Quarterly* 42 (2):366-394