



**HAL**  
open science

## La trace des écrits dans les métiers de la vente: Justice et contrôle dans les dispositifs de CRM

Emmanuel Kessous

► **To cite this version:**

Emmanuel Kessous. La trace des écrits dans les métiers de la vente: Justice et contrôle dans les dispositifs de CRM. Kessous E. et Metzger J.-L. Le travail avec les technologies de l'information, Hermes-Lavoisier, pp.27-43, 2005, Collection technique et scientifique des télécommunications. halshs-00363257

**HAL Id: halshs-00363257**

**<https://shs.hal.science/halshs-00363257>**

Submitted on 21 Feb 2009

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

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

# La trace des écrits dans les métiers de la vente : Justice et contrôle dans les dispositifs de CRM

Version préliminaire

**Emmanuel Kessous<sup>1</sup>**

Communication au 13<sup>ème</sup> colloque *Informatique et Société*  
"Société de l'information, Société du contrôle ? Evolutions de la critique de  
l'informatisation". Paris, Juin 2004.

## Résumé

Cette contribution traite de la transformation du travail liée à la mise en place d'un progiciel de CRM et notamment ses aspects managériaux ainsi que ceux concernant les échanges entre différents métiers d'une même organisation de vente. Elle s'intéresse en particulier à la portée des informations « produites » par le logiciel de CRM à la fois pour la hiérarchie et pour les acteurs locaux. Cette contribution montre que si la mise en place d'un progiciel de CRM s'accompagne d'une augmentation du contrôle et des incitations organisationnelles et managériales permettant de l'exercer, les traces écrites peuvent être également productrices de nouvelles solidarités où est en jeu la constitution d'un bien commun concernant une gestion personnalisée et partagée de la relation au client.

---

<sup>1</sup> Chargé de recherche, Laboratoire UCE, France Télécom R&D. 38-40 rue du général Leclerc. 92794 Issy les Moulinaux cedex 9

Depuis une dizaine d'années, on constate une montée en charge des systèmes informatiques visant à gérer les relations avec la clientèle. Les systèmes experts et applicatifs « maisons » sont de plus en plus remplacés dans les grandes entreprises au profit d'outils de gestion de la relation client (GRC ou CRM pour Consumer Relationship Management). Le but de ces applications globales proposées par des éditeurs de dimension internationale est de partager dans une base commune les informations recueillies par les différents canaux de découverte du client (KESSOUS, *et al.*, 2003), un système d'information unique permettant le partage des dossiers clients entre les métiers et par ricochet une plus grande efficacité dans les réponses apportées à la clientèle<sup>2</sup>.

Cette tendance de fond, qui par bien des aspects rejoint une logique déjà mis en œuvre dans les ERP (Efficient Ressource Planning), a fait l'objet de nombreuses analyses en sociologie de l'entreprise et en gestion sur le thème de l'acceptation sociale de ces transformations par les salariés (VALENDUC, 2000) ou de l'adéquation du projet initial avec une vision organisationnelle cohérente (BENEDETTO, 2003), (CARBONEL, 2001). Les logiciels de CRM ont également pour finalité une gestion centralisée de l'activité commerciale sur la base des mêmes indicateurs aux niveaux local et national permettant ainsi une comparaison régionale et un « pilotage » par le haut de l'organisation. La mise en place des ERP et des CRM s'accompagne donc de la chasse aux autres canaux de remontée des informations (tableaux Excel, agrégation de résultats...), ces derniers perdant toute légitimité. Le but est d'obtenir une image fidèle « translucide » et en temps réel des résultats de l'entreprise. Pour que cette mesure effective du chiffre d'affaires puisse être réalisée, il faut que l'ensemble des opérations clés d'une vente soit tracé dans l'application. La hiérarchie a donc comme premier principe de faire respecter cette règle de conduite aux acteurs opérationnels. Ce principe de management se traduit donc par une augmentation du contrôle de l'activité.

Le basculement d'une pluralité d'applications informatiques distinctes (par métier et parfois entre deux entités d'un même métier), ne communiquant pas les unes avec les autres, à un système unique où l'ensemble des métiers partage un même noyau d'informations, crée de nouvelles dépendances. La qualité du travail d'une personne devient interdépendante de celle des autres salariés. Cette évolution permise par une architecture différente du système d'information (S.I), ouvre la voie à de nouvelles rationalisations. Dans une économie où la figure du réseau et du projet se généralisent (BOLTANSKI et CHIAPELLO, 1999), la recherche d'une plus grande réactivité aux demandes des clients sert de soubassement à la justification de ces agencements organisationnels. Il est donc possible de s'interroger sur leur justesse, c'est à dire sur leur ajustement aux mécanismes de coordination mobilisés dans l'entreprise (BOLTANSKI et THEVENOT, 1989).

---

<sup>2</sup> Ce texte s'appuie en grande partie sur les transformations que nous avons pu observer lors de différentes enquêtes à France Télécom, et notamment dans son réseau de distribution pour les entreprises. Certains propos sortent cependant de ce seul cadre et peuvent être généralisés à des entreprises de service confrontées à un environnement concurrentiel. Une part importante du travail de terrain sur lequel s'appuie cette réflexion a été réalisée en étroite collaboration avec Céline Mounier. Une première analyse commune a été publiée dans Kessous, Mounier 2004.

Ces évolutions sont souvent interprétées par les sociologues du travail comme des nouvelles formes de précarisation<sup>3</sup>. En effet, les aménagements organisationnels qui accompagnent la mise en place de ces systèmes d'informations unifiés modifient en profondeur les solidarités locales existantes entre les personnes exerçant un même métier ou appartenant à une même entité. La distribution de la gestion sur le collectif suppose que les salariés soient en permanence attentifs aux informations émises par leurs collègues, auparavant partageant un même espace (cf. les exemples de l'agence d'évènement du chapitre 2 ?), et désormais disséminés sur un territoire élargi. Le partage des informations et la distribution des compétences sur le collectif font que les règles de travail et de rémunération ne sont plus toujours lisibles par les salariés. Ce sont des questions de justice qui sont alors évoquées par ces derniers.

Ce chapitre se propose de traiter successivement ces deux aspects – qui bien naturellement sont étroitement liés – une première partie étant consacrée à la transformation de l'organisation du travail qu'implique l'adoption d'une politique de gestion de la relation client, et une seconde faisant le point sur les implications managériales et les solidarités entre salariés au niveau local.

## **1 Organiser la traçabilité dans la relation client**

### ***1.1 Définitions et justification économique des CRM***

Un progiciel de CRM est, en première approximation, un outil informatique intégré, généralement une solution achetée sur le marché, dont certaines fonctions peuvent être personnalisées, permettant de gérer dans une même base l'ensemble des informations clients. La gestion de la relation client nécessite donc une expertise mêlant compétences informatiques et conseils en organisation sur lequel se positionnent certains acteurs du marché des logiciels et des bases de données. L'outil de CRM est donc plus qu'une simple application informatique, il intègre dans ses développements des processus relationnels (workflow<sup>4</sup>, règles de décision, règles d'accès à l'information, etc.) auxquels devra se conformer l'entreprise et cela d'autant plus que pour être intéressante économiquement, l'intégration d'un CRM doit éviter les développements spécifiques au maximum, car ces derniers sont en partie perdus à chaque remise à niveau de l'application. La mise en place d'un CRM avec une base de données centralisée est aujourd'hui facilitée d'une part, par les technologies permettant une administration plus souple et moins coûteuse des postes de travail (mode ASP), et d'autre part par la chute du prix des techniques de stockage. La mise en place du nouvel outil peut se faire de manière progressive et ne concerner, étapes après étapes, que des périmètres cohérents et adjacents<sup>5</sup>. Dans les cas que nous avons observés, le nouveau système d'information vient donc dans un premier temps s'ajouter aux applications métiers existantes, ces dernières devant au fil du temps être remplacées par des fonctionnalités équivalentes.

---

<sup>3</sup> Jean-Pierre Durand parle de « servitude volontaire ». Il consacre son dernier ouvrage à l'évolution du travail dans le contexte actuel de globalisation économique et d'équipement par les TIC et adopte une expression particulièrement parlante pour exprimer ce point de vue, pour lui « le flic est dans le flux », (DURAND, 2004).

<sup>4</sup> Un workflow est le nom donné à une application qui organise une chaîne d'information (souvent hiérarchique) en contraignant les utilisateurs à respecter certaines étapes. Ainsi les champs d'un formulaire devront être obligatoirement saisis avant que ce dernier puisse être envoyé à l'équipe en charge de la suite du processus.

<sup>5</sup> La question de la pertinence du périmètre est une question centrale de la mise en place des ERP et des CRM sur lequel se sont longuement intéressés les spécialistes des systèmes d'information, cf. Par exemple Carbonnel (2001).

La rentabilité du remplacement de différentes applications métiers « maison » par une application unique doit s'apprécier au regard de différents facteurs bien étudiés par la théorie des coûts de transaction (Quélin, 1997) : au prix des licences et de l'intégration doit être ajoutée les coûts liés aux caractères difficilement réversibles de l'opération auxquels il convient d'ajouter ceux liés à la nécessaires mise à jour du progiciel, l'éditeur privilégiant prioritairement ses dernières versions dans ses corrections logiciels (patch pour corriger un bug informatique notamment). Enfin, les éditeurs étant d'envergure mondiale, la plupart des cellules d'expertise sont situées aux USA, ce qui suppose un suivi à distance et en anglais lors des opérations risquées de grande migration. Si l'investissement dans la mise en œuvre d'un nouvel SI intégrant un CRM est donc considérable, le retour sur investissement est beaucoup plus difficile à mesurer, le bénéfice attendu étant réparti sur le long terme et l'ensemble de la structure de l'organisation.

Outre les aspects purement économiques, la mise en place d'un progiciel de CRM répond principalement à trois logiques. Il s'agit premièrement de renforcer la cohérence des données agrégées qui sont remontées au niveau décisionnel de l'organisation, deuxièmement de faciliter la communication et la coordination entre différents métiers auparavant structurés de manière autonome et troisièmement de permettre, en les rendant moins coûteuses techniquement, de nombreuses reconfigurations organisationnelles. Commençons par le premier point.

## ***1.2 Centralisation du SI et des processus de décision***

Le premier objectif d'un CRM dans la continuité de la logique des ERP est de viser le pilotage par le haut de l'organisation de manière à permettre une flexibilité organisationnelle et un renforcement des mécanismes de contrôle et des indicateurs de performance. Ceux-ci s'exercent tant au niveau opérationnel (par la généralisation des reporting) que stratégique (BOITIER, 2004). Par la structuration et l'homogénéisation des indicateurs, le pilotage stratégique vise à rendre l'organisation plus réactive à un environnement en perpétuel mouvement. En vitesse de croisière, le management stratégique ajuste sa politique par un « réglage fin », comparable à celui qui était possible dans le cadre des politiques keynésiennes à partir des données de la comptabilité nationale. Ce dispositif permet aussi d'intervenir en urgence lorsqu'une entité locale semble s'éloigner durablement des objectifs qui lui sont assignés ou lorsqu'un indicateur stratégique passe subitement au rouge. Dans ce paradigme de l'entreprise « transparente », il est théoriquement impossible pour les acteurs locaux d'avoir des actions cachées.

Ce canal unique de circulation et de consolidation des informations stratégique de l'entreprise s'apparente, par certains aspects, au exigences de transparence financière issue des loi dites « Sarbanes Oxley » du nom des deux sénateurs américains qui l'ont proposé en 2002 à de la suite des scandales Enron et Worldcom, et qui imposent des procédures internes de contrôle de la publication des comptes annuels. Cette démarche d'écriture des procédures, de traçabilité et de contrôle n'est pas pour autant novatrice. La plupart des entreprises l'ont déjà mise en œuvre dans le cadre de l'assurance de la qualité. Si les contrôles et procédures n'impliquent pas nécessairement l'outil informatique, ils sont extrêmement facilités par ce dernier. En ce sens, on peut supposer que les lois de transparence financière constituent une incitation supplémentaire à la diffusion des progiciels d'ERP et de CRM dans les entreprises concernées.

### ***1.3 Coordination et échanges latéraux entre les métiers***

Le second objectif de la mise en place d'un CRM est de repenser la manière dont les entités métiers communiquent entre elles. C'est donc à la fois une entreprise d'objectivation, d'écriture et de codification des procédures de travail qui accompagnent la mise en place du nouveau système d'information. La finalité de cette rationalisation, que certains gestionnaires intitulent « management par les processus », vise à fixer les règles de la collaboration, mettre au point des indicateurs de performance, et éliminer les éléments de régulation informelle. Cette méthode de mise à plat de l'organisation et des procédures s'effectue tant au niveau local (dans nos exemples celui d'une agence commerciale) que national (les procédures de contrôle de la qualité et de la performance). Elle s'appuie sur les référentiels existants dans les entreprises du même secteur, sur lesquels les éditeurs capitalisent, et est en partie contrainte par les possibilités offertes par la solution logicielle. C'est ainsi que l'on a pu parler à propos des ERP, de diffusion « des bonnes pratiques », les procédures optimales étant en partie déjà inscrites dans l'outil (BOITIER, 2004). Concernant le CRM, il s'agit de mettre en commun un certain nombre d'informations du dossier client pour améliorer la performance des traitements mais également de repenser la chaîne des responsabilités, celle-ci devenant plus collective. Chaque salarié en contact avec le client représente l'entreprise vis-à-vis de ce dernier et a pour mission de répondre à ses attentes même si ces dernières sortent a priori des prérogatives de son métier. C'est donc une philosophie marchande que la logique CRM vise à insuffler dans les entreprises, mettant à terre les « chasses gardées » de certains métiers et modifiant comme nous le verrons plus loin les solidarités entre salariés.

Dans ces entreprises « multi-canaux », le client est approché par une diversité de dispositif qui varie en fonction de son importance. Ainsi, à côté d'une gestion classique par un responsable de clientèle, le dossier d'un client peut faire l'objet d'actions commerciales spécifiques par un centre de télémarketing voire par d'autres acteurs de l'entreprise lorsque le client contacte l'entreprise de sa propre initiative via un call center ou via Internet pour obtenir un renseignement sur un service par exemple. De fait, l'activité de l'ensemble des salariés est tournée vers le client et la mise en cohérence de leur action se fait principalement par le système d'information.

### ***1.4 Des redéploiements plus facile en environnement instable***

L'une des avantages économiques des systèmes d'information intégrés et centralisés, et cela constitue le troisième objectif lié à leur mise en place, est de permettre à moindre frais des reconfigurations quasi-permanentes de l'organisation, de rendre celle-ci plus « malléable ». En centralisant la base de données et l'interface logiciel, il devient possible de se connecter au dispositif de la même manière de part et d'autre de l'organisation avec des postes informatiques banalisés, le mode ASP garantissant un accès au système d'information avec un navigateur de type web. Si les processus n'ont pas été prévus de manière trop structurante (en privilégiant les groupware<sup>6</sup> plus ouverts sur les workflow), des modifications de structures se résument essentiellement à une gestion des habilitations (les droits d'accès à l'information changent selon les profils) et à un redimensionnement du réseau physique (la « taille des tuyaux » n'est pas la même si dix ou cent personnes doivent se connecter). Certains freins techniques aux

---

<sup>6</sup> On désigne par « groupware » un espace informatique coopératif dans lequel les personnes échangent, stockent et organisent des informations les concernant, par exemple dans le cadre d'un projet.

rationalisations sont ainsi levés<sup>7</sup>. Les technologies de l'information permettent donc une mise en réseau des entités de l'entreprise, une réduction du nombre de niveau hiérarchique tout en gardant une forte centralisation à la fois du stockage des informations et des centres de décision. Le niveau local bénéficie de facto d'une plus grande autonomie lorsque les applications sont déployées au niveau le plus bas et ne communiquent pas les unes avec les autres.

Cette spécialisation des métiers et leur rationalisation ne doit pas se faire au détriment de la relation avec le client. Auparavant, la singularisation de la relation était assurée par des équipes dédiées (une assistante commerciale, un vendeur voire une gestionnaire de production) parfois installées dans le même espace de travail et s'occupant d'un même portefeuille de clients. Cette proximité dans l'espace permettait à la fois une efficacité dans le partage des informations (chaque personne pouvant suivre l'avancée des dossiers par les autres, était au courant des points de vigilance) et une solidarité entre métiers (Il était possible sans nécessiter de mise à niveau particulière de prendre en charge une partie de l'activité normalement gérée par les autres). De fait, même si chaque métier travaillait plus particulièrement sur une application informatique spécifique, il maîtrisait les fonctions élémentaires des autres logiciels de l'équipe. Cette forme de polyvalence était efficace mais elle était également consommatrice en personnel, ce dernier disposant d'une large autonomie pouvait être plus attentif aux attentes d'un client qu'il n'était économiquement souhaitable (et donc passer trop de temps pour s'occuper de son dossier). Aux antipodes de ce modèle organisationnel, l'idéal type de l'entreprise de service en réseau est composé d'entités en petit nombre mais de grande taille, fortement spécialisés, permettant d'optimiser les effectifs (remplacer les personnes absentes, s'ajuster rapidement à une charge de travail exceptionnel, etc.) et au final des gains de productivité. Dans cette organisation, une grande part du potentiel de singularisation de la relation, et donc de « l'intelligence client », repose sur les propriétés de partage d'information du logiciel et les assistants électroniques d'aide à la vente. Étant à distance et ne travaillant que sur une partie du processus de la relation, les salariés doivent pouvoir « passer la main » au bon moment à leur collègues et leurs messages doivent être suffisamment explicites pour être transmis sans nécessité d'interprétation ou d'interactions, téléphonique notamment, avec eux.

On l'aura compris, le partage d'un savoir est plus accessible pour les collègues ayant travaillé ensemble précédemment, ou actuellement dans des espaces séparés mais ayant l'occasion de se retrouver dans les espaces de convivialité (la cantine notamment), et d'échangeant sur des aspects liés au travail (ce point rencontre certaines considérations concernant le télétravail, cf le chapitre 8). A l'inverse c'est dans les situations où les salariés, souvent en reconversion, interagissent avec des collègues qu'ils n'ont jamais vus, situés à l'autre bout du territoire, que l'on dénote le moins de signes de solidarité.

## **2 Les interdépendances dans l'organisation flexible et la définition d'un bien commun**

La mise à plat des procédures et l'industrialisation de la vente s'accompagnent d'une réallocation des ressources allouées à la gestion de la relation client. Pour des raisons sociales,

---

<sup>7</sup> Il reste bien entendu que les aspects humains sont une limite à cette rationalisation. Ainsi les changements de métiers doivent être accompagnés d'un point de vue RH, et les regroupements de personnel organisés sur un même bassin d'emploi. Il reste que pour beaucoup de salariés ces regroupements d'activité se traduisent par des parcours travail/domicile plus importants.

cette redéfinition s'effectue généralement sur un même bassin d'emploi, ce qui correspond dans les cas que nous avons étudiés au cadre régional. Des arbitrages ont lieu entre différentes agences commerciales pour mutualiser des métiers d'accueil, d'administration, de vente ou de télévente. Pour certains salariés, ces décisions se traduisent par un changement de métier (des assistantes commerciales vont par exemple devenir des conseillers d'accueil au téléphone). Pour la plupart d'entre eux, cela signifie un éloignement de leurs anciens collègues et une coordination à distance avec de nouveaux qu'ils n'ont jamais rencontrés en face-à-face. Regardons les conséquences de ces reconfigurations organisationnelles sur le cadre relationnel.

### ***2.1 L'oral et l'écrit sont les deux facettes de la relation client***

Dans cette redistribution des tâches, le collectif de vente devient de plus en plus important et chaque individu gère une partie limitée de la relation-client. Cette tendance sort renforcée par la multiplication des modes d'accès : les centres d'appels pour les appels entrants (demande de renseignements, gestion du dossier, etc...), les centres de télémarketing pour les appels sortants (proposition de vente dite « pro-active »), Internet pour les courriels, les hot-line d'assistance pour les problèmes techniques et de SAV (cf. sur ce point le chapitre 7), etc. C'est donc à une industrialisation des méthodes de vente, y compris pour des segments de clientèle privilégiés, à laquelle on aboutit. L'enjeu du CRM est de réussir cette rationalisation sans baisser, mais au contraire en augmentant, la qualité de la relation de service.

Dans ce but, l'entreprise renforce les mécanismes industriels de traçabilité et d'objectivation des liens avec ses clients. C'est en effet l'un des effets paradoxaux du développement du modèle du service (GADREY et ZARIFIAN, 2002), que le renoncement aux écrits dans la relation commerciale – un simple appel à un *call center* suffit souvent pour contractualiser ou pour effectuer une réclamation – s'accompagne nécessairement d'un renforcement des traces écrites à l'intérieur des entreprises. De fait, l'usage d'un logiciel de CRM valorise les écrits dans les opérations quotidiennes au travail, alors même qu'il n'élimine pas la coordination orale et informelle nécessaire à sa mise en œuvre et son interprétation (FRAENKEL, 2001), (LACOSTE et GROSJEAN, 1998). Les modes de régulation informelle (prendre son téléphone pour demander un renseignement à un collègue lors du traitement d'un dossier, par exemple) sont invisibles et peu valorisés dans la nouvelle logique d'entreprise, au profit des informations inscrites et partagées dans le système sur lesquelles repose la lourde tâche de rendre chaque agent pris isolément plus efficace.

Travaillant dans des espaces distants, les différents corps de métiers sont conduits à « communiquer » davantage en utilisant les outils mis à leur disposition. La communication est ainsi essentiellement écrite, ce qui permet la traçabilité. Par exemple l'outil de CRM que nous avons étudié organise la communication entre les commerciaux qui possèdent encore un portefeuille de clients, les télévendeurs qui suivent tout un ensemble de campagnes marketing et les personnels de l'accueil qui forment un premier niveau de contact avec les clients, les informent ou les orientent sur d'autres collectifs (les commerciaux, ou des services de production ou de facturation). Deux types de messages ont ainsi été défini en fonction des types d'interaction : les « sollicitations » qui permettent d'orienter une demande vers les collègues et des « pistes commerciales » qui, comme leur nom l'indique, constituent des « potentiels » d'affaire reroutés vers les vendeurs. L'un des enjeux des nouvelles règles de gestion, c'est que le client comprenne que sa satisfaction sera améliorée s'il accepte d'interagir avec cet accès de premier niveau que constitue le plateau d'accueil téléphonique pour des demandes ne nécessitant pas une expertise commerciale excessive (renseignements, options de services, achat simple...). Dans ce but, il n'est jamais donné une suite immédiate



aux demandes d'accès au commercial. Les demandes doivent être « temporalisées », ce que permet remarquablement le mode asynchrone des sollicitations écrites.

Bien que des règles aient été définies pour distinguer les pistes des sollicitations, la distinction des deux types d'information ne se fait pas de manière évidente. Une première raison découle de la différence assez classique entre la règle et son interprétation : sur quels critères les individus jugent-ils qu'une information peut déboucher sur une vente ou qu'elle ne le peut pas ?<sup>8</sup> Sans des éléments contextuels, porter un jugement n'est pas évident. Cette interprétation est rendue plus difficile encore lorsque certains clients apprennent à décrypter ses règles et finissent par survaloriser leur demande de manière à être dirigé automatiquement vers le commercial. Ces demandes commerciales, qui ne s'en sont pas, « polluent » l'activité des commerciaux qui finissent par ne plus croire aux avantages que le dispositif de CRM était censé leur apporter.

La seconde raison résulte de la posture délicate qu'occupent les personnels des plateaux d'accueil téléphonique dans l'organisation de la relation client. Pour exercer leur métier, les télé-conseillers mobilisent des compétences spécifiques, l'une d'entre elle étant de rapprocher les informations que lui donne son interlocuteur avec ce qu'il peut trouver dans le système d'information. Le personnel des plateaux téléphonique est la première entrée dans l'entreprise et la matérialise lors des contacts avec les clients. Il doit dans un temps limité rassurer leurs interlocuteurs, comprendre leurs demandes ou leurs problèmes et les convaincre que tout va être fait dans les meilleurs délais pour y répondre. Cela est d'autant plus important dans les périodes de transition, où des clients, habitués à une relation personnelle avec leur commercial ou leur assistante, se sentent en partie déclassés lorsque l'accès aux vendeurs passe par l'aiguillage d'une centre d'appels forcément plus anonyme. L'exigence de qualité est d'autant plus importante pour ces clients là, qu'ils appelleront de nouveaux le plateau téléphonique s'ils n'ont pas obtenu satisfaction. La qualité de l'aiguillage (c'est-à-dire rerouté le client vers le bon interlocuteur en fonction de la demande émise) est donc une donnée importante de la satisfaction du client. Les personnels des plateaux téléphoniques qui s'y attachent, attendent en retour une réactivité équivalente des différents métiers vers lesquels ils reroutent les appels. Si les services de gestion, de facturation ou d'assistance jouent en grande partie le jeu du Workflow des sollicitations (c'est à eux d'agir une fois que l'accueil leur passe le relais), cela n'est pas toujours le cas des commerciaux qui, nous l'avons dit, ont parfois l'impression que cette activité de communication perturbe l'action commerciale et la perçoit comme un facteur bureaucratique. Ces réactions en chaîne et leurs conséquences sur la tonalité des interactions avec les clients (ces derniers faisant part de leur insatisfaction à des personnes impuissantes pour agir) conduisent les personnels des plateaux téléphoniques à privilégier dans la majorité des cas les sollicitations.

En effet, lorsque les personnels de l'accueil émettent une sollicitation, ils savent que cette dernière atterrira vers des collectifs de soutien (assistante commerciale) ou de services (production, facturation, etc...) et que ces derniers prendront ensuite le relais. Le logiciel de CRM permettra ensuite au accueillant de « suivre » à distance l'évolution du dossier si le client mécontent appelle de nouveau. Au contraire, les « affaires » étant considérées comme plus confidentielles et plus personnelles, une fois une piste émise cette dernière part dans la boîte nominative du commercial et plus personne n'y a désormais accès. Cela ne porterait pas à conséquence si le commercial traitait rapidement toutes les demandes. Mais, son temps étant compté et ses objectifs à atteindre importants, ce dernier a tendance à se consacrer en priorité

---

<sup>8</sup> On trouvera une présentation des différentes philosophies de la communication dans Livet (LIVET, 1994).

aux affaires au plus fort potentiel. Un certain nombre d'intérêts peu exprimés ou de demandes de renseignement sur une gamme de produits ou de services risque fort de passer au second plan, et le client éconduit de passer son énervement auprès du personnel de l'accueil au demeurant peu armé pour lui répondre.

Nous le voyons les solidarités entre corps de métiers (qui passent par une compréhension et une attention toute particulière à leurs contraintes respectives) sont au corps des difficultés du fonctionnement opérationnel d'un outil de CRM. Regardons en maintenant les conséquences sur les relations des salariés au sein des agences commerciales locales.

## **2.2 La distribution organisationnelle de « l'intelligence client » et la justification du reporting managérial**

Les possibilités offertes par un système d'information centralisé et un progiciel commercial unique offrent une palette de configurations. Il est par exemple théoriquement possible de multiplier les canaux commerciaux sans qu'ils n'aient de compte à rendre entre eux. Dans ce régime de concurrence généralisé, le système d'information est le point de consolidation qui permet de voir ce qui a déjà été entrepris et de juger de la cohérence des actions. On perçoit aisément à quel type de dérives de tels agencements peuvent conduire et aux effets désastreux que les comportements stratégiques auront sur la qualité de service. A l'opposé du choix antérieur, il est possible d'ouvrir le spectre des salariés interagissant avec le client sans pour autant déposséder le commercial, acteur principal de la GRC, de son rôle de contrôle et de validation. Un tel choix, s'il évite les écueils précédents, réduit beaucoup les potentialités d'une politique multi-canal.

C'est un choix intermédiaire, davantage proche du second pôle que du premier qui a été adopté dans les exemples que nous avons pu observés. L'accès au client est désormais du ressort à la fois du commercial, des télé-conseillers, des vendeurs associés effectuant des appels commerciaux sortants pour le compte de l'agence et des campagnes de télémarketing effectuées par un centre distant travaillant nationalement. Mais, pour éviter les conflits d'intérêts, la liste des services pouvant être proposés directement par les télé-conseillers ou les télémarketeurs a été limitée aux produits basiques et pour certains autres, plus complexes, le commercial reçoit une part de l'intéressement lorsque quelqu'un d'autre réalise une vente. Le travail du vendeur s'en trouve néanmoins profondément transformé. La multicanalité augmente la communication entre le vendeur et ceux qui sont en charge de l'épauler. C'est ainsi que ce dernier reçoit quotidiennement des « pistes commerciales » dont il doit évaluer la pertinence, le potentiel, un travail qui était auparavant effectué par son assistante commerciale. A côté de ces pistes spontanées, le commercial reçoit de la part du département marketing une analyse du « potentiel » de son portefeuille que ce dernier doit explorer dans une temporalité limitée. Ne pas répondre à certaines de ces pistes, notamment lorsqu'elles sont la traduction de demandes du client peut être dommageable en termes de relation de service.

On comprend mieux que, dans ce contexte d'interdépendance et de distribution de l'intelligence commerciale sur un collectif élargi, les modes antérieurs de pilotage de l'activité, qui laissaient une large autonomie aux commerciaux, s'avèrent insuffisants. Les managers utilisent désormais des indicateurs permettant d'évaluer le taux de transformation des pistes ou des potentiels calculés par le département marketing. Ce pilotage est effectué à partir des données enregistrées dans le logiciel de CRM, celui-ci devenant l'outil principal de gestion de l'activité au niveau local. L'inscription au jour le jour par les commerciaux de leur activité dans le progiciel, constitue donc une condition *sine qua non* de l'objectivation sur laquelle les managers de proximité sont particulièrement vigilants. C'est donc par les aspects liés au contrôle que sont appréhendés en premier lieu les dispositifs de CRM par les salariés et

notamment les commerciaux. En effet, bien que le pilotage des équipes par des indicateurs de gestion demeure possible avec les applications antérieures (et était souvent utilisé dans les métiers techniques), l'autorité des managers est renforcée avec le CRM. La généralisation du pilotage par les tableaux de bord, même pour les métiers qui en étaient auparavant épargnés, constitue en quelque sorte la face managériale de la gestion de la relation client. L'outil de CRM délivre au responsable hiérarchique une vision globale de l'activité de son équipe, établissant des seuils d'alerte au-delà desquels il devra intervenir afin de ne pas s'éloigner des objectifs à atteindre (qui découlent rappelons d'une répartition des objectifs fixés au niveau national). Le CRM a donc également une visée de prévision analytique et s'inscrit dans une logique d'objectivation industrielle de l'entreprise.

Il faut noter que si le travail assisté d'applications informatiques n'est pas totalement nouvelle pour certains commerciaux du segment de masse – même si on franchit avec le progiciel de CRM une étape supplémentaire – cela l'est pour tout un ensemble de commerciaux qui interviennent sur le segment intermédiaire, ces derniers bénéficiant généralement d'une grande autonomie. Beaucoup d'entre eux évoquent lors d'entretiens le plaisir de vendre, de « faire un coup » en repérant dans les réseaux de l'entreprise les individus qui constitueront les « bon appuis », les circuits de représentation politique permettant de relayer le message commercial. Il bénéficiait pour cela d'une grande autonomie dans la gestion de leur temps, leur permettant d'investir massivement sur un nombre limité de clients lorsqu'il jugeait que le jeu en valait la chandelle. L'ensemble de l'équipe commerciale constituait autant de ressources au service de la stratégie dont le chef d'orchestre était le vendeur titulaire de compte. Le CRM renverse la logique en situant l'intelligence globale dans le dispositif. Cette industrialisation généralisée du processus de vente est souvent mal vécue par les commerciaux, même s'ils continuent à se rendre chez leurs clients les plus importants, et explique en partie leur réticence à inscrire la globalité de leur action dans le processus prévu. Dans la nouvelle logique la réussite commerciale ne peut qu'en partie leur être attribuée, elle dépend également de la qualité du ciblage marketing et des relais effectués par les collègues du vendeur.

### ***2.3 La dissolution des solidarités locales antérieures et l'apprentissage d'un autre bien commun***

L'une des conséquences des réaffectations précédemment décrites c'est qu'elles nuisent aux valeurs communes partagées dans les collectifs. La frontière des collectifs antérieurs s'estompe, certains rattachements managériaux n'ayant plus qu'un sens administratif. D'une part, les différents métiers dit de « back office », c'est-à-dire de gestion des relations administratives concernant la production du service, le SAV ou la gestion des réclamations, travaillent désormais dans une base client élargie ce qui les conduit à communiquer régulièrement avec leurs homologues d'autres agences. Ces communications s'effectuent principalement à travers le logiciel de CRM, mais les différends, notamment en matière de responsabilité qui sont fréquents dans les dossiers de réclamation, se règlent surtout par téléphone, ce qui laisse moins de traces.

L'organisation de l'entité commerciale par pôles de compétences (assistantes commerciales, télé-conseillers, télémarketing, vente, SAV...) rend, d'autre part, inopérants les mots d'ordre focalisés sur la seule agence locale. En faire parti ne revêt plus beaucoup de sens pour un salarié qui travaille quotidiennement avec des collègues à l'autre bout de la région. Outre les directives de leur hiérarchie managériale, ils doivent prendre en compte les attentes de leurs collègues métiers. Il leur faut donc concilier les deux exigences. Cela est d'autant plus vrai pour les personnes travaillant pour plusieurs agences commerciales (généralement l'accueil

téléphonique et le télémarketing). Les autres métiers, notamment les vendeurs, doivent concilier leur activité avec l'ensemble des dispositifs que le management de l'agence mobilise. Le principal d'entre eux est la constitution de cibles marketing et le recours à des centres spécialisés de télémarketing, ces derniers pouvant être localisés à l'autre bout du territoire national.

Ces considérations permettent de lever un apparent paradoxe : bien que la traçabilité est, d'une certaine façon, une façon de faciliter le contrôle de leur activité par la hiérarchie, les télé-conseillers des accueils sont souvent demandeurs d'une inscription complète des contacts que l'ensemble des services ont avec le client. En effet, tout élément leur permettant de comprendre l'historique d'un problème ou d'une demande facilite l'appropriation de la relation et consolide leur fonction d'intermédiation. Le partage d'informations sur les clients valorise donc leur compétence relationnelle et renforce leur autonomie vis-à-vis des autres services de l'entreprise. Réciproquement, ce sont les métiers qui détenaient auparavant un « avantage informationnel », le plus souvent les commerciaux, qui sont les plus réticents à cette généralisation de la traçabilité. Par le partage des informations, c'est à la fois leur autonomie et leur capacité à se positionner au cœur de la relation commerciale qui est en cause. L'unification des bases de données dans un système accessible à tous entraîne donc une redistribution des responsabilités et des avantages au sein des collectifs de travail.

Les agents doivent donc apprendre à gérer l'interdépendance. Comme l'explique Geffroy-Maronnat et al, si les progiciel comme les ERP portent en eux un potentiel de transversalité, celui-ci ne saurait suffire pour qu'il se réalise. « Il en ressort que la compréhension mutuelle des logiques et des modes d'actions des différents acteurs impliqués dans le processus se construit tout au long du cycle de vie de l'ERP. Le moment de la conception à travers la constitution de l'équipe projet, le processus de formation et les usages constituent autant de situations où la transversalité se construit ». (GEFFROY-MARONNAT, et al, 2004). Tout l'enjeu des promoteurs des dispositifs de CRM est donc de favoriser la création de nouvelles solidarités conduisant à la fois les vendeurs à s'intéresser à l'information en provenance des autres canaux de distribution et à fournir celles qui sont nécessaires pour que ces derniers puissent accueillir les clients dans de bonnes conditions. Pour que la boucle soit bouclée, il faut que les commerciaux jouent également le jeu du nouveau paradigme et renonce à leur ancienne référence, celle d'une construction « sans filet » de la relation commerciale.

Le contrôle des manager de proximité est l'une des incitations à l'inscription d'une partie de l'activité dans le progiciel. Les requêtes écrites des collègues de l'accueil, du télémarketing ou du service après vente en sont d'autres. Mais le dispositif de régulation sera particulièrement ajusté lorsque les vendeurs inscriront leurs données dans le dispositif parce qu'ils estimeront que cela est parti prenante de l'activité et que cela est utile à soi et aux autres. Nous avons pu observer l'apprentissage de cette nouvelle régulation qui suppose en contrepartie l'affirmation de règles de justice de manière à éviter les situations d'arbitraire. Sous cette condition, l'usage du logiciel de CRM peut devenir bénéfique aux commerciaux lorsqu'ils demandent un arbitrage en leur faveur au détriment de leur collègue. En effet, dans un dispositif organisationnel où le résultat d'une vente est attribué à celui l'ayant le premier initiée quelques soient les contacts que le client a eu par la suite avec l'entreprise, le système de CRM et notamment ses fonctions d'horodatage tiennent un rôle essentiel dans la régulation des conflits qui ne manquent pas de survenir. C'est donc au traitement des questions de justice dans le travail qu'est mobilisé cette fois le dispositif de traçabilité (BOLTANSKI et THEVENOT, 1991).

### 3 Conclusion

L'instauration d'un progiciel de CRM répond donc à une logique de management où le contrôle est omniprésent. Celui-ci s'exerce tant au profit du management stratégique de l'entreprise qui veut obtenir une information agrégée cohérente, unique et régulière, qu'au management de proximité qui, dans un contexte de concurrence exacerbée, doit repérer et corriger immédiatement une trajectoire qui semble peu compatible avec le plan stratégique. Le contrôle s'exerce également sur les acteurs opérationnels en les accompagnant dans le cours de leur travail (alertes, industrialisation du processus de vente, etc.). De ce fait, ces outils sont mal vécus par ceux qui étaient au préalable autonomes et qui ont le sentiment justifié que le dispositif capte une partie de leur savoir-faire métier. Le partage dans ce contexte ne dépasse pas le stricte minimum et les informations fournies sont de surcroît souvent de faible qualité (champs incomplets, peu précis, etc.)

Pourtant la visée politique du CRM est de repenser l'organisation du travail en plaçant le client au centre de l'activité productive. Cet effet de transversalité constitue son enjeu principal. Le projet CRM est l'occasion de s'interroger sur les méthodes de vente et de reconfigurer l'activité en adoptant un management par les processus. C'est dans ces moments de forte rationalisation que les acteurs vivent des situations d'injustice. Alors que les anciennes règles sont remises en cause, la mise en place de nouvelles configurations de travail ne peut réussir si les acteurs ne peuvent s'appuyer sur d'autres repères permettant de différencier les situations justes et injustes. La plus grande difficulté du CRM est donc de passer d'une situation où le contrôle est le seul moteur du partage de l'information, à une situation où les individus s'entraident parce qu'ils ont le sentiment de partager un avenir commun. Il leur faut pour cela reconstruire de nouvelles solidarités prenant l'interdépendance des métiers comme un pré-requis et dans lequel de nouvelles règles de justice émergent. Le pilotage individuel de l'activité, qui doit permettre d'amorcer la dynamique positive du CRM en incitant les acteurs à enrichir la base d'information commune, peut en exerçant une pression individuelle permanente sur les individus s'avérer rapidement contre-productif et constituer un frein à l'apparition de cette dynamique collective. Voilà une contradiction que les promoteurs des projets de CRM devront intégrer s'ils veulent que leurs projets créent et développent les transversalités escomptées.

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

BOITIER M. 2004. « Les ERP. Un outil au service du contrôle des entreprises ? », *Sciences de la société*, février-61, p. 90-105.

BOLTANSKI L. et CHIAPELLO E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BOLTANSKI L. et THÉVENOT L. éd. 1989. *Justesse et justice dans le travail*, Paris, PUF.

BOLTANSKI L. et THÉVENOT L. 1991. *De la Justification: les Economies de la Grandeur*, Paris, Gallimard.

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

DURAND J.-P. 2004. *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.

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

- GADREY J. et ZARIFIAN P. 2002. *L'émergence d'un modèle de service: enjeux et réalités*, Rueil-Malmaison, Liaisons.
- 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*, Février-61, p. 70-89.
- KESSOUS E., MALLARD A. et MOUNIER C. 2003. « "A la découverte du client". Analyse d'un moment fugace de la relation commerciale », in (dir.) *Communication aux IXèmes journées de sociologie du travail*, Paris, p. 461-468.
- 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 », *Science de la société*, février-61, p. 140-157.
- LACOSTE M. et GROSJEAN M. 1998. « L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du "tout écrit" », *Sociologie du Travail*, XL-4, p. 439-465.
- LIVET P. 1994. *La communauté virtuelle, action et communication*, Combas, Éditions de L'éclat
- QUÉLIN B. (1997), « L'outsourcing: une approche par les coûts de transaction », *Réseaux*, N°84-p. 67-92.
- VALENDUC G. 2000. « Les progiciels de gestion intégrée. Une technologie structurante ? », *Réseaux*, 18-104, p.