

# CRM, APPRENTISSAGE ET CONTROLE ORGANISATIONNEL

*CRM, LEARNING AND ORGANIZATIONAL CONTROL*

**Christophe Benavent**

Université de Pau et des Pays de l'Adour, France

**Olivier de la Villarmois**

Université des Sciences et Technique de Lille, France

---

## ABSTRACT

In this article are explored in a theoretical way the determinants of performance of Customer Relationship Management information systems that are established gradually in most of large companies. The approach adopted in this study focuses attention upon two central assumptions: the effect of the systems of CRM is mediated first by an increasing capability of organizational learning, and secondly through better organisational control devices.

**Keywords:** CRM, Organisational learning, Organisational control

## RESUME

Dans cet article sont explorés de manière théorique les déterminants de la performance des systèmes de gestion de la relation client (GRC) implantés progressivement dans l'ensemble des grandes entreprises. L'approche adoptée dans cette étude focalise l'attention sur deux hypothèses centrales : l'effet des systèmes de GRC se développerait d'une part au travers d'une stimulation de l'apprentissage organisationnel, et d'autre part au travers d'un meilleur contrôle organisationnel.

## 1. Introduction

Apparu à la fin des années 90, les termes de CRM (Customer Relationship Management) ou de GRC (Gestion de la Relation Client) restent associés à des représentations diverses, fruits des préoccupations de la variété des acteurs concernés. Pour les offreurs de solution, le terme est relatif à un système d'information spécifique

---

Recebido em/*Manuscript first received*: 03/02/2006    Aprovado em/*Manuscript accepted*: 02/06/2006

Endereço para correspondência/ Address for correspondence

*Christophe Benavent*, Professeur Université de Pau et des Pays de l'Adour, France, Directeur du Centre de Recherche en Gestion <http://www.univ-pau.fr/IAE-CREG/> <http://christophe.benavent.free.fr>

Phone: +33.623.236.256 E-mail: [christophe.benavent@univ-pau.fr](mailto:christophe.benavent@univ-pau.fr)

*Olivier de la Villarmois*, Maître de conférences Université des Sciences et Technique de Lille

alors que pour les praticiens il correspond au problème nouveau posé par la nécessité d'établir une relation directe et continue avec les clients. Pour l'universitaire, il est en grande partie lié à une découverte des années 70 : une évaluation par le consommateur, non plus du produit (valeur), non plus de la marque (capital), mais d'un hypothétique lien à l'entreprise<sup>1</sup>. Il en résulte une vision troublée, peu structurée, controversée de la notion de CRM qui laisse de nombreuses questions en suspens, empêche une compréhension claire du phénomène, de ses enjeux et de ses conséquences<sup>2</sup>.

On pourrait, à partir de ces prémices, envisager comment l'innovation technique est appropriée par les acteurs dans une négociation peu structurée, qui se construit peu à peu comme doctrine et comme instrument. L'instrument pouvant devenir autant la doctrine qu'il en est le fruit. Ce n'est pas véritablement l'objet de cette contribution, même si certains de ces éléments peuvent nourrir une réflexion critique sur la construction, l'usage, et la propagation des systèmes de CRM.

L'objet de notre recherche est plus positif. Portant moins sur l'appropriation du système par les acteurs que sur ses effets sur les acteurs, il s'intéresse plus à l'usage effectif qui en est fait qu'au processus d'adoption par ses utilisateurs. Sans se donner une définition fermée du phénomène, nous pouvons le décrire comme une stratégie s'appuyant sur un système d'information (SI) qui tend à individualiser l'effort marketing tout en cherchant à mieux contrôler l'état de la relation client.

Après avoir précisé les contours de l'objet GRC, ses interactions avec l'apprentissage et le contrôle organisationnels seront discutées. Ces réflexions seront conclues par quelques propositions de recherche.

## L'objet GRC

Système d'information ou stratégie marketing, sont les deux points d'entrée pour saisir la notion de gestion de la relation client. Ces deux entrées ne coïncident pas et correspondent à des préoccupations bien différentes. On pourrait même les caractériser de dogme. Le premier s'appuie sur l'idée naïve que la quantité des informations et leur disponibilité induisent de manière évidente une meilleure capacité d'adaptation, sans cependant expliciter comment cette induction est produite. Il y a sans tout encore les traces d'un scientisme qui défendrait l'idée que l'accumulation des nombres permettrait de découvrir des généralisations empiriques cruciales pour l'entreprise. Il est inutile d'en fait une critique approfondie, il vaut mieux identifier comment cette approche définit son territoire. Le second dogme est celui de la relation, il est scientifiquement

---

<sup>1</sup> Pour dater cette prise de conscience que l'objet du marketing n'est plus exclusivement la question de l'influence du choix du consommateur mais la gestion dans la durée d'un client on ira lire Bagozzi R.P. (1974) " Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange " *Journal of Marketing*, 77-81

<sup>2</sup> On notera que cette confusion est naturelle compte-tenu d'une part de la récence de l'idée à la fois sur un plan pratique (le CRM naît pratiquement avec la création de l'entreprise Siebel, c'est-à-dire à la toute fin des années 90), et encore plus sur le plan académique, les premières publications se référant explicitement à cette terminologie n'apparaissant qu'à partir de 2000. Une des premières est Colgate, Mark R. et Danaher, Peter J. (2000), " Implementing a Customer Relationship Strategy : The asymmetric Impact of Poor versus Excellent Execution", *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol 28, n°3 375-387.

mieux fondé et nourrit une large part de la recherche en marketing. Il est popularisé par les écrits de Reichheld<sup>3</sup>, et s'appuie sur l'idée que les consommateurs les plus profitables sont les plus fidèles. Cette évidence n'en est plus une depuis la publication des travaux de Reinartz<sup>4</sup>.

L'objet GRC tel qu'il apparaît aujourd'hui serait ainsi la résultante d'une double construction, le télescopage de deux idées simples : L'accumulation des données produit une connaissance agissante supérieure, focaliser l'action marketing sur le client et la relation qu'il entretient avec l'entreprise est la voie royale de la performance.

Notre objectif n'est cependant pas de déconstruire, ou de critiquer, ce qui est à l'évidence une construction sociale. Il est de caractériser cet objet. Et à cette fin plutôt que de rechercher une définition synthétique, nous conserverons ce caractère dual : une pratique de gestion tendue entre une conceptualisation d'une stratégie orientée client, et son objectivation par le système d'information.

### **La GRC comme système d'information**

L'approche techniciste se justifie par l'ingénieriste nécessaires pour construire le système d'information. Mise en place de DataMart, de DataWare house, d'EDI, de technique de datamining, de systèmes experts, déploiement d'interface utilisateur, mise en place de sécurisation, etc. L'assemblage des différents outils qui constituent le système facilite une approche fonctionnelle du système qui s'appuie sur une analyse des différents processus d'affaire liés aux différentes phases de la vie du client.

Mais de manière générale cette approche est minorée par les partisans d'une logique stratégique pour qui le CRM est d'apport une stratégie et se définit ainsi par des priorités : fidéliser, retenir, développer, segmenter, différencier, discriminer,

En choisissant un éclairage techniciste de la question du CRM, on en arrive rapidement à envisager une approche fonctionnelle de ce qu'est le CRM. L'architecture du système d'information, la définition des fonctions à assumer, posent ainsi la question de l'organisation de l'approche.

Trois niveaux d'analyses apparaissent :

- Le niveau des stratégies qui définit les normes d'action, en particulier les grandes orientations de l'action (fidéliser, retenir, augmenter le revenu par client) mais aussi les critères d'évaluation de la politique (taux de conversion, de transformation, attrition, base de clientèle) ainsi que l'identification des cibles et des leviers d'action. Le niveau des stratégies définit aussi :
- d'une part l'architecture et les fonctionnalités du SI, et d'autre part la structuration des activités liée à la relation client. Notons que cette distinction est d'autant plus valide qu'elle se manifeste concrètement par des centres de responsabilité distincts, ainsi dans

---

<sup>3</sup> Reichheld F.F. (1993), "Loyalty-based management", Harvard Business Review, March-April 64-73 et Reichheld Frederick F. (1996) The Loyalty Effect, The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value, Harvard Business School Press

<sup>4</sup> Reinartz, Werner J, and V. Kumar (2000), "On the Profitability of Long-life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," Journal of Marketing, 64 (October), 17-35.

le secteur bancaire les choix d'architecture sont sous la responsabilité générale des DOI, tandis que l'organisation de la relation client, au première titre la décision de créer une fonction « chargé de la relation client ».

- Le niveau des opérations articulé en processus d'affaire qu'initient les moments critiques de la vie du client<sup>5</sup>. Ce niveau est finalement indépendant de la volonté d'introduire dans l'entreprise un système de CRM, les processus d'affaire généralement préexistent à la volonté politique, mais bien souvent de manière contingente, peu structurée et mal intégrée.

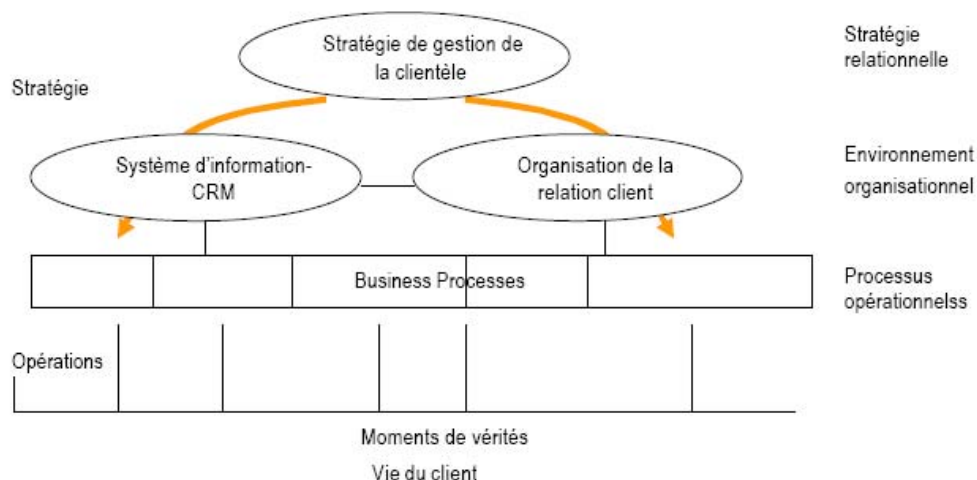


Figure 1 : Les trois niveaux d'analyse

Dans cette structure générale, il s'agira généralement d'identifier sur la base des moments de vérités, ces interactions dont le résultat détermine l'avenir de la relation, des processus plus ou moins généraux destinés à opérer de manière efficiente.

Sans en donner une liste exhaustive, il est intéressant d'examiner les domaines les plus fréquemment évoqués. Il est assez aisé de les regrouper en deux niveau de décision : la conduite de la stratégie d'une part où le SI joue un rôle principal de base statistiques pour définir et étudier différentes options d'actions, et le niveau opérationnel où le SI est destiné à piloter un processus plus ou moins complètement automatisé.

<sup>5</sup> Srivastava, Shervani & Fahey (1999) "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizational Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing Special Issue* Vol. 63.

<i>Conduite de la stratégie</i>	<i>Gestion des opérations</i>
1) Etudes et analyses comportementales 2) Segmentation et scoring 3) Test et définition des offres et des stimulations.	1) Automatisation des forces de ventes 2) Automatisation des campagnes de marketing direct 3) Traitement des commandes et facturations 4) Support et services au consommateur 5) Gestion des réclamations et des compensations 6) Coordination des canaux 7) Programme de fidélisation et de rétention 8) Programme d'acquisition et de réactivation 9) E-commerce ou e-business

**Tableau 1 : Les tâches du CRM**

Une stratégie. Nombreux ceux qui définissent le CRM comme une stratégie de l'entreprise. Cette perspective s'inscrit parfaitement dans la continuité d'un courant de recherche qui essaie de démontrer qu'une orientation marché<sup>6</sup>, et mieux une orientation client de la stratégie<sup>7</sup>, peut contribuer à la performance de l'entreprise.

Le schéma de raisonnement est simple. Le concept primitif est celui de client, il implique une durée, des épisodes, et se déploie dans la perspective d'un hypothétique cycle de vie du client. L'objet du CRM apparaît ainsi simplement comme la gestion de ce cycle de vie. Il trouve son indicateur emblématique au travers de la notion de Valeur actualisée nette du client<sup>8</sup> ou plus généralement de capital client. Tout comme la part de marché est l'indicateur emblématique de la doctrine du marketing Mix. Il reflète la structure des choix qui est l'objet central de cette doctrine. Le problème de gestion que doit régler cette philosophie d'affaire est en effet de maximiser la probabilité que le consommateur choisisse la marque contre les autres au moment de l'achat. Avec la notion de life time value, une idée différente est introduite, il s'agit de maximiser la valeur extraite de l'exploitation du client. Elle correspond à un problème générique qui serait d'inhiber les choix, ou de les rendre systématique, dès lors que le choix initial a été fait.

Exprimée de la sorte cette philosophie de gestion souffre cependant d'un défaut majeur : elle suppose un client représentatif et ignore la démographie de la clientèle : à chaque instant de nouveaux clients arrivent, d'anciens disparaissent et les autres se

<sup>6</sup> Voir par exemple Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35 ainsi que Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18

<sup>7</sup> Sheth Jagdish N (2000) "The antecedents and consequences of customer-centric marketing", *Academy of Marketing Science. Journal*, Greenvale; Winter 2000; Vol. 28, Iss. 1; pg. 55, 12 pgs

<sup>8</sup> Voir par exemple Blattberg, Robert C., Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas, (2001), *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Boston: Harvard Business School Press.

transforment, de sorte qu'il est intellectuellement insatisfaisant de limiter cette philosophie d'affaire à une gestion du cycle relationnel.

Une représentation plus juste s'articule autour de la notion de portefeuille de clientèle dont l'image se construit dans les segmentations et les scorings, qui peuvent en grande partie se résumer en deux critères : le potentiel d'affaire de chacun des clients, leur degré de fidélité si ce n'est leur durée de vie<sup>9</sup>. Considérer l'ensemble de la population, dans toute sa variété fait apparaître clairement quatre grands types d'actions qui peuvent être conduites simultanément sur des groupes critiques de clients, et dont l'importance relative dépend de la structure du portefeuille

- Acquérir de nouveaux clients, de préférence prometteurs
- Retenir les clients les plus précieux quitte à tenter de les verrouiller
- Développer les clients à potentiel
- Ecarter les clients coûteux

Cette représentation du problème relativise l'importance de la fidélisation, même si une sorte d'unanimité s'est installée à la suite des travaux de Reichfeld<sup>10</sup> pour donner à la rétention de clientèle et à son développement une priorité claire. Fidéliser est une recommandation claire dont l'écho continue de se propager dans l'enceinte des entreprises. Le simple point de vue analytique montre ici que les choses pourraient être plus complexes.

Une seconde manière de caractériser les stratégies de gestion de clientèle est de considérer d'une part le degré de finesse avec lequel on peut traiter les clients, la dimension utopique du one-to-one ou de la mass-customisation, et d'autre part la capacité à nouer un lien fort, difficilement dissoluble et à pouvoir infléchir les comportements et les attitudes des consommateurs. La capacité de contrôle exercée sur les clients est bien connue, elle passe par la persuasion (attachement à la marque, atmosphère du canal, engagement, climat de confiance), par la coercition (dépendance, verrouillage, barrière à la sortie) ou par l'organisation (marketing pyramidal, réseaux d'influence, leader d'opinion). Son résultat est simplement la fidélité du client, et mieux encore le développement de ce client. A cette capacité de contrôle, s'ajoute la seconde dimension des stratégies de clientèle : la faculté de discriminer, de différencier, de s'adapter à chaque client. Cette dimension a jusqu'alors été peu employée pour justifier une approche en termes de gestion de clientèle. Elle est pourtant essentielle, en particulier lorsque la variable d'action est le prix. On sait depuis longtemps que la capacité de discriminer les clients par les prix est une source de profit considérable. On connaît aussi son usage en marketing au travers de techniques promotionnelles comme le montre Drèze<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Pour un modèle voir Schmittlein David C. and Peterson Robert A. (1994) "Customer Base Analysis : An Industrial Purchase Process Application" *Marketing Science*, vol.13, n°1, 41-67

<sup>10</sup> Reichheld, F.F. et Kenny, D.W.(1996) "The Hidden Advantages of Customer Retention", *Journal of Retail Marketing*, 4 Winter 19-23

<sup>11</sup> Hoch, Stephen J, Dreze, Xavier, Purk, Mary E. EDLP, "hi-lo, and margin arithmetic" *Journal of Marketing*. Chicago: Oct 1994. Vol. 58, No. 4; p. 16 (12 pages)

## Stimuler l'apprentissage

L'hypothèse de l'apprentissage apparaît dans différents travaux. Croteau et Li<sup>12</sup> la formule en terme de capacité de gestion des connaissances, leur modèle empirique montre que c'est ce facteur qui domine, médiatisant aussi l'effet de la disponibilité des technologies. Il est implicitement au coeur des propositions de Slater<sup>13</sup> qu'une plus grande intelligence marketing permet de générer une plus grande valeur au client.

Pour comprendre l'impact du CRM sur l'apprentissage, il peut être utile de recourir au modèle de Huber<sup>14</sup> qui distingue 4 phases : l'acquisition des connaissances ou l'invention, la rétention ou la mémoire, l'interprétation ou l'usage, la transmission. La nature de ces étapes est étroitement liée à celle de la connaissance. Codifiable ou non, explicite ou implicite. Mais ce que nous devons retenir c'est que le CRM tend à formaliser ce qui ne l'est pas et peut aussi vouloir ce qu'il ne peut pas.

Pour mieux en apprécier l'impact il est nécessaire de distinguer l'impact au niveau local (celui de l'interaction habituelle avec les clients, c'est-à-dire ce qu'on appelle ordinairement le front office) de l'impact à un niveau global c'est-à-dire celui des acteurs du siège. En effet l'apprentissage peut se concevoir comme se développant de manière autonome à chacun des niveaux de l'organisation mais aussi dans l'interaction de ces niveaux.

Phase	Local (front office)	Global (headquarter)
L'invention	Accroît modérément mais peut ralentir en inhibant les découvertes locales	Augmente considérablement Problème de volume à traiter
La mémoire	Accroissement considérable par standardisation du recueil, mémoire factuelle	Nécessite une structuration, peut présenter un risque d'encombrement
L'usage	Facilitation, assistance	Permet l'action à distance
La transmission	Implique une normalisation, une routinisation, étend le champs de l'usage	Accélérée, mais complexe

**Tableau 2: impact vraisemblable du CRM sur le processus d'apprentissage organisationnel**

Au niveau local : une contrainte en termes d'acquisition : la source

<sup>12</sup> Croteau et Li (2003), « Critical Success Factors of Crm Technological Initiatives », Canadian Journal of Administrative Sciences, March, 20 (1), 21-34.

<sup>13</sup> Slater Stanley F (2000) "Intelligence generation and superior customer value"; Academy of Marketing Science. Journal; Winter 2000; Vol. 28, Iss. 1; pg. 120, 8 pgs ou encore Slater, Stanley F. & Narver, John, C. (1995), " Market Orientation and the Learning Organization", Journal of Marketing, 59 (July), 63-74

<sup>14</sup> Huber, George P. (1991), "Organizational Learning : The contributing Processes and the Litteratures", Organization Science, 2 (February), , 88-115.

d'information peut venir de manière dominante du système et non plus directement du client. On peut en espérer des comportements plus réguliers, mais une moins grande capacité d'innovation. La standardisation de l'info peut s'accompagner d'une standardisation des comportements. Le niveau local voit aussi son rôle relatif de pourvoyeur de connaissance se réduire à mesure que des canaux directs affectent le niveau global. Par contre la mobilisation de ces informations est facilitée, dans la mesure où cette information est pertinente la productivité devrait être augmentée. Accroissement de l'efficacité opérationnelle mais réduction de l'apprentissage sont des conséquences vraisemblables de la mise en oeuvre des outils, dans la mesure où ils seraient parfaitement bien adoptés, sans trop de résistance par les acteurs locaux.

Au niveau global l'abondance d'information redonne un certain pouvoir et tend à privilégier les actions à distances, un pilotage plus serré. Les échelles d'opération deviennent plus grandes ainsi que leur variété. Un risque existe d'encombrement informationnel. C'est le cas de la grande distribution qui a déployé des moyens de collecte de l'information si grands qu'on se sait par quel bout les exploiter.

Une hypothèse plausible est donc celle de la substitution. Le repliement des capacités d'apprentissage déterminerait l'apparition d'une autre organisation de la distribution. Il redonnerait du pouvoir au centre, et favoriserait ainsi l'application d'un marketing uniforme. En renforçant les capacités d'adaptation locale, en les munissant de cartes, de GPS, d'image radar, de toute sorte de représentation fine de l'environnement dans lequel ils évoluent, les forces locales pourraient multiplier leur performance. Cela suppose naturellement que le SI soit délibérément conçu pour cette fin. Notons de suite qu'une condition essentielle est l'autonomie (comme motivation). Préparé, éduqué, informé mais libre dans l'action. Pour peu que le système soit conçu pour contraindre les comportements<sup>15</sup>, il risque d'être purement et simplement rejeté. Une autre voie de réflexion peut être ouverte avec la hiérarchie des connaissances organisationnelles que rappelle Sinkula<sup>16</sup>. Une des questions posée par l'impact du CRM sur le processus d'apprentissage est celle de la profondeur. L'information reste factuelle, des modèles en donnent parfois une représentation plus abstraite. A première vue, on observe peu d'élaborations d'ordre élevée (connaissance de la connaissance) suscitées par ce type de système. C'est une connaissance principalement déclarative qui est produite. Un examen plus affiné, montrera cependant, que la mise en oeuvre de ces systèmes s'accompagne de nouvelles représentations ou modèles d'affaire<sup>17</sup>.

Utiliser donc une analyse multiniveaux à l'avantage de mettre en évidence les possibilités de découplage des processus d'apprentissage, et devrait permettre d'identifier des configurations très différentes. Deux modèles idéaux qu'illustre la figure 1 peuvent être aisément identifiés.

Une illustration du premier modèle se trouve dans le secteur pharmaceutique avec le pilotage des forces de ventes. Ces dernières ne connaissent pas l'effet direct de leur effort, qui est mesuré indirectement par des sociétés d'étude telles que IMS et

<sup>15</sup> Un petit exemple : les champs obligatoires à remplir qui conduisent au renoncement.

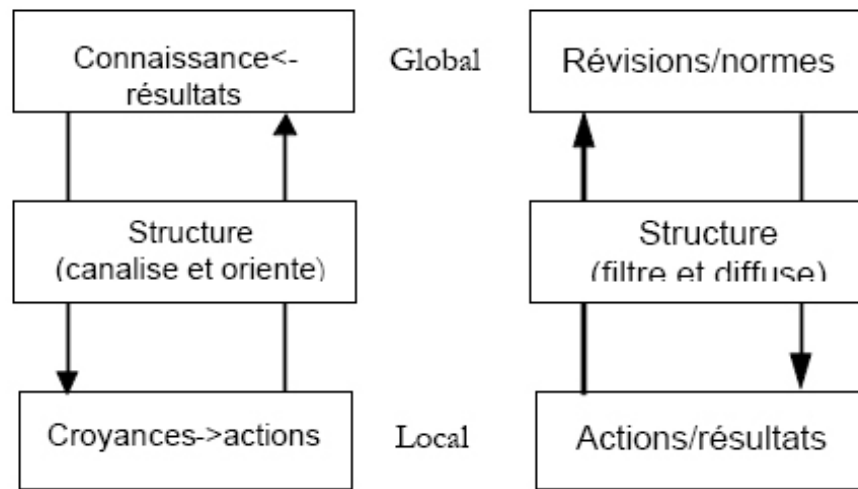
<sup>16</sup> Sinkula, J.M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, Vol 58, January, 35-45. Sinkula, James M., Baker, William, E. et Noordewier, Thomas (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge and Behavior" *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 25 (Fall), 305-318.

<sup>17</sup> Dans un cas observé par l'auteur, celui d'une banque qui développe un projet de CRM, on constate l'émergence corrélative d'une pratique d'affaire (le cross selling), et l'élaboration d'un cadre de pensée qui peut être présenté comme une quasi-théorie.



communiquée aux chefs de produits. Ceux-ci sont ainsi en mesure de comparer stratégies et résultats et de réajuster. Les nouvelles actions seront lancées aux cours des séminaires de vente et des formations. C'est un modèle taylorien dans sa plus simple expression. C'est un des modèles du CRM. C'est le cas de ce secteur.

Le second modèle développe une approche quasi écologique de l'apprentissage. Les connaissances se forment sur une base locale dans la capacité des acteurs à associer des résultats à leurs actions, et donc à apprendre. Le rôle du niveau global vise à établir des normes en retenant et promouvant les meilleures pratiques, mais il est aussi de régénérer, de renouveler, de réorienter le flux des apprentissages.



**Figure 2 deux modèles d'apprentissage organisationnel**

Dans l'analyse d'un système CRM ces deux modèles correspondent bien pour le premier à cet idéal de tableau de bord qui distribue les objectifs en instituant l'instrument de mesure de leur réalisation. Il conduit même à une automatisation complète. Le second serait le cas d'un CRM qui s'offre comme un marché de l'information, une bibliothèque où chacun puise, mais que le bibliothécaire structure, complète, agence, développe. L'accent serait mis sur des interfaces utilisables, qui permettent à l'acteur local d'accéder à toutes les données dont il peut avoir besoin.

Le principe d'analyse adopté ici réside dans une perspective informationnelle marquée. On ne suppose pas que le système soit production de connaissance, mais simplement qu'il mette à disposition un certain nombre d'éléments qui permettent la connaissance. L'existence et la disponibilité n'assurent pas forcément que la stimulation soit effective. On pourra d'ailleurs se poser la question de savoir si l'outil de CRM contribue à la formation des capacités absorbative<sup>18</sup> de l'entreprise ou en est constitutive.

Nous sommes passés rapidement sur la question de la nature de connaissance,

<sup>18</sup> Cohen, Wesley.M et Levinthal, Daniel A. (1990), "Absorptive Capacity : A new perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35 (March), 128-152.

tacite ou explicite. Les propositions de Takeushi et Nonaka<sup>19</sup> sont à ce titre précieuses pour comprendre comment le système peut refaçonner le processus d'apprentissage. Une des quatre conversions nous intéresse tout particulièrement. Dans l'hypothèse où un des effets de la mise en oeuvre du CRM est la formalisation et la codification des connaissances, le processus d'intériorisation devient un problème critiques sur le plan local. Comment les informations fournies aux responsables opérationnels est intériorisées ? A quelles conditions le sont-elles ?

Une conclusion très provisoire de notre analyse est d'abord que l'on peut s'attendre à des effets non homogènes de la mise en oeuvre d'outils du CRM sur les processus d'apprentissage qui résulteraient d'effets différentiels sur le niveau global de gestion et le niveau local.

### **Une massification du contrôle : du contrôle à la surveillance**

Un deuxième effet général de l'introduction de solution CRM dans les systèmes de gestion est une modification du système de contrôle organisationnel. En effet, le CRM peut aussi être envisagé comme un outil de contrôle<sup>20</sup>.

La vision traditionnelle<sup>21</sup> oppose deux formes de contrôle : contrôle par les résultats, quand la mesure est possible, contrôle par le comportement, si le résultat est difficilement mesurable. Cette vision est une simplification de la pensée d'Ouchi<sup>22</sup> qui préconise, s'il n'existe pas de corrélation forte entre les comportements et les résultats, une autre forme de contrôle fondé sur le partage de valeurs communes, le contrôle par la culture. D'autres auteurs<sup>23</sup> ont identifié d'autres variantes ouvrant une perspective multidimensionnelle du contrôle. Une analyse par les finalités telle que celle proposée par Simons<sup>24</sup> met en évidence différents mécanismes : systèmes de croyances, de barrières, de diagnostic et interactif. Qui assurent l'équilibre de l'organisation. La contribution de cette approche est la place accordée à la mise sous tension de l'organisation entre conservation d'un modèle, la stratégie, et sa remise en cause ; le lien avec la question de l'apprentissage émerge. Ainsi, la finalité de ce que Simons appelle système interactif de contrôle est de stimuler l'apprentissage stratégique par le débat et le dialogue.

Les trois catégories fondamentales d'une « théorie du contrôle » développée par Ouchi, mais éclairées par les réflexions de Simons, sont suffisantes pour notre travail : contrôle sur les résultats, contrôle sur les comportements, contrôle sur les valeurs. L'hypothèse générale est que les solutions CRM intensifie le niveau de contrôle et surtout en redéfinissent les formes.

Sur l'intensité du contrôle celle-ci peut être observée de plusieurs manières. Il y

---

<sup>19</sup> Takeushi et Nonaka (1995) *Knowledge-Creating Organization*, Oxford press

<sup>20</sup> Il s'agirait d'un outil parmi d'autres qui constitueraient, ensemble, le système de contrôle. Cette vision extensive du contrôle conduit à utiliser la dénomination de contrôle organisationnel plutôt que de contrôle de gestion dont la connotation est souvent très comptable.

<sup>21</sup> Anderson E., Oliver R. L. (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol.52, pp.76-88.

<sup>22</sup> Ouchi W. G. (1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, pp.833-848.

<sup>23</sup> Macintosh N. B. (1994), *Management accounting and control systems*, Wiley

<sup>24</sup> Simons R. (1990), « The role of management control systems in creating competitive advantage : new perspectives », *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, n°1/2, pp.127-143. et Simons R. (1995)

a d'abord l'abondance des reporting produit, dans des secteurs tels que la vente cette production peut conduire à un contrôle plus serré, plus qualitatif. Le vendeur contrôlé auparavant par un niveau local d'activité peut faire l'objet sur observation au travers des différents segments qu'ils travaillent. Dans certains cas on voit apparaître aussi l'apparition de tableaux de bord prospectifs, où d'objet y ressemblant fortement.

Sur un plan qualitatif en reprenant l'analyse à deux niveaux on s'aperçoit que tendanciellement les systèmes de CRM renforcent le contrôle sur les résultats et les comportements. Notons ici un risque Clair de conflit de rôle : en prescrivant les comportements souhaitables et en sanctionnant les résultats obtenus on peut obliger certains acteurs à ne plus savoir quel rôle jouer. C'est en quelque sorte le modèle du centre d'appel : contraint par les scénarios, obligé à la performance, le téléacteur peut vivre mal la situation. Cet effet attendu pose un problème considérable. En admettant que ces approches permettent de mesurer effectivement ce qui ne l'était pas, c'est l'organisation elle-même qui peut faire l'objet d'une re-conception. La métrologie embarquée de ces systèmes permet en effet d'une part de rendre mesurable des résultats qui ne l'étaient pas mais aussi de corréliser les comportements aux résultats. Des choix doivent être faits, bien souvent délicats en matières de systèmes d'incitations, d'évaluation.

Sur un plan plus global on peut s'attendre un impact moins important sur les résultats et à un rôle neutre sur le contrôle par les comportements. En revanche, on peut penser que les solutions CRM peut nourrir profondément un contrôle par les valeurs. En imposant un environnement de travail unique, Des modes de pensées, des schémas d'analyses particuliers peuvent être favorisés et être justifiés par l'abondance des données. On peut aussi s'attendre à ce que la catégorie des systèmes de contrôles interactifs soit largement encouragée et développée.

<b>Objet</b>	<b>Local (opérationnel)</b>	<b>Global ( Stratégique)</b>
Résultat	Renforcement important	Renforcement modéré
Comportement	Renforcement significatif	Neutralité
Valeurs	Neutralité	Renforcement important

**Figure 3 : effet du CRM sur les niveaux global et local de contrôle**

L'articulation de ces deux types d'impact laisse se dessiner une configuration intéressante : un système de pilotage souple réactif qui induit une flexibilité stratégique et qui permet des apprentissages génératifs, et encadre de manière soutenue les activités développées localement selon deux modèles possibles : bureaucratique et libéral. Dans le premier modèle la délibération permanente du niveau stratégique peut contraindre fortement l'action des agents en leur imposant les comportements à tenir. C'est encore une fois le modèle du centre d'appel. Dans le second modèle possible, fondé sur les résultats, une autonomie totale peut être accordée sous une surveillance attentive destinée à éviter les déviations trop importantes des buts généraux, et soutenue par la distribution de ressources informationnelle. Le danger apparaîtrait dans le renforcement simultanément de contrôles à l'échelle locale portant sur les résultats et sur les comportements.

### Proposition d'un modèle d'analyse

En posant la question de l'efficacité de ces systèmes, ou en d'autres termes de leur succès ou de leur échec, on arrive rapide à la version moderne de la théorie de la contingence celle du co-alignement stratégique<sup>25</sup>. Il n'y a pas de bonne stratégie, il n'y a pas d'organisation idéale, ni même de technologie décisive, le succès de la mise en oeuvre d'une approche CRM réside dans la cohérence de trois éléments : les stratégies de gestion de clientèles, l'organisation qui la met en oeuvre et les systèmes d'informations qui en définissent l'infrastructure.

Cette première hypothèse générale nécessitera pour être établie une meilleure spécification des caractéristiques d'un outil de CRM (richness, reachness, interactivité, ubiquité...) et une meilleure définition des stratégies de clientèles. Un premier apport devrait apparaître dans ce travail de spécification. Le second apport sera l'étude des modalités d'ajustement de certaines caractéristiques du SI aux caractéristiques de la stratégie client.

Cette hypothèse générale est cependant insuffisante. Si elle répond à la question des conditions de l'efficacité, elle ne répond pas à la question de la manière (comment ?). Même s'il y a adéquation entre la stratégie et les technologies, rien n'est vraiment dit sur la manière dont cette adéquation peut produire de la performance. Pour approfondir cette question, il est donc nécessaire d'examiner quelles sont les variables intermédiaires ou médiatrice de ces effets.

Depuis un certain nombre d'années la communauté de recherche en marketing développe une orientation de recherche qui considère le marketing comme une orientation de l'ensemble de l'organisation vers le marché. Les concepts d'innovativité et d'apprentissage organisationnel sont au coeur de cette orientation. Le succès proviendrait d'une capacité à s'adapter aux variations continues de l'environnement et d'y répondre par un flot continu d'innovations concernant aussi bien les produits que les services ou les modes de distribution. Flexibilité, dynamisme, réduction des cycles de produits, prééminence des marques, intensité de la relation deviennent ainsi les paramètres clés de la réussite.

On comprend assez bien, que l'introduction du CRM dans l'entreprise peut avoir des effets favorables sur le triplet apprentissage-innovation-performance. En acquérant plus d'information sur les clients et leurs comportements, en la faisant circuler de manière plus large et précise dans l'organisation, on imagine aisément qu'une amélioration sensible de la réponse au client. Encore faut-il que l'organisation facilite ce processus, qu'elle encourage l'apprentissage. Encore faut-il que le système de CRM lui-même le stimule. Ainsi imaginons une firme qui mette en place un système de CRM qui automatise certaines tâches. Un gain immédiat de productivité risque d'être obtenu, cependant le système risque de fonctionner à l'aveugle : l'automatisation permet de réduire le coût de traitement de la relation mais n'en assure pas l'efficacité (c'est-à-dire offrir ce dont le client a besoin). On peut s'attendre en revanche à ce que ces gains soient augmentés considérablement, si le processus n'agit pas seulement en termes de substitut, mais aussi en termes de support. Si l'automatisation de la tâche est accompagnée d'une production d'information destinée à l'agent humain, lui permettant

---

<sup>25</sup> Venkatraman, N.. "Performance Implications of Strategic Coalignment: A Methodological Perspective". *Journal of Management Studies* March 1990.

de prendre de meilleure décision, des résultats plus marqués, une plus grande efficacité sera obtenue. Nous tenons là notre seconde hypothèse.

Le fait que le CRM, en nourrissant d'information et de connaissances l'ensemble du personnel commercial, puisse améliorer l'efficacité générale de la politique commerciale, n'est pas la seule source de performance. L'esprit critique pourrait même relever que fournir une matière abondante pour aider à une meilleure réponse au client peut entraîner des effets pervers : d'une part la surabondance d'information peut provoquer la paralysie, mais surtout générer des comportements anarchiques de la part des acteurs et un affaiblissement de la stratégie générale.

L'empowerment et l'enrichissement des tâches ont des vertus de motivation et de créativité, mais sont aussi un facteur de dispersion des activités. Chacun se sentant autonome, chacun poursuit sa propre stratégie, et l'ensemble peut présenter des contradictions. On imagine qu'un meilleur contrôle est nécessaire de manière corollaire.

Cette idée de contrôle doit être abordée ici en termes de contrôle organisationnel : dans quelle mesure l'organisation peut influencer le comportement de ses membres pour qu'ils agissent dans la direction souhaitée ? De ce point de vue, on peut considérer le CRM comme un instrument de contrôle. En créant des tableaux, une activité de reporting, en rapprochant actions et résultats, le CRM devient un instrument de surveillance, et permet d'articuler de nouveaux systèmes de contrôle. Une des conséquences les plus claires apparaît sous la forme d'un déplacement de contrôle fondé sur les comportements, vers un contrôle orienté vers les résultats. L'exemple du secteur pharmaceutique est édifiant : alors que les vendeurs (les délégués) sont généralement payés de manière fixe car leur résultats ne sont pas connus (il n'y a pas de bon de commande), l'introduction de systèmes CRM permet de rapprocher au niveau des bases de données l'activité des vendeurs, aux performances de la marque à un niveau géographique fin. Il devient possible alors d'envisager (sur un plan technique) des rémunérations liées à la performance. L'introduction d'un système CRM conduirait ainsi à une reconception nécessaire des systèmes d'incitations de sanction et de contrôle. Nous tenons ici notre troisième hypothèse.

La dernière hypothèse est évidente et se déduit des précédentes : dans la mesure où le système de CRM peut d'une part conduire à une transformation des systèmes de contrôle, d'autre part accroître la capacité d'apprentissage, il importe que cette double évolution soit convergente. L'inadéquation du nouveau processus d'apprentissage et du nouvel environnement de contrôle pourrait ruiner les gains primaires obtenus par l'économie sur les transactions réalisée par l'outil de CRM (automatisation), les gains obtenus par une meilleure capacité d'apprentissage et ceux obtenus par une meilleure orientation du travail commercial. L'ensemble de ces hypothèses constitue un cadre de travail résumé dans la figure suivante.

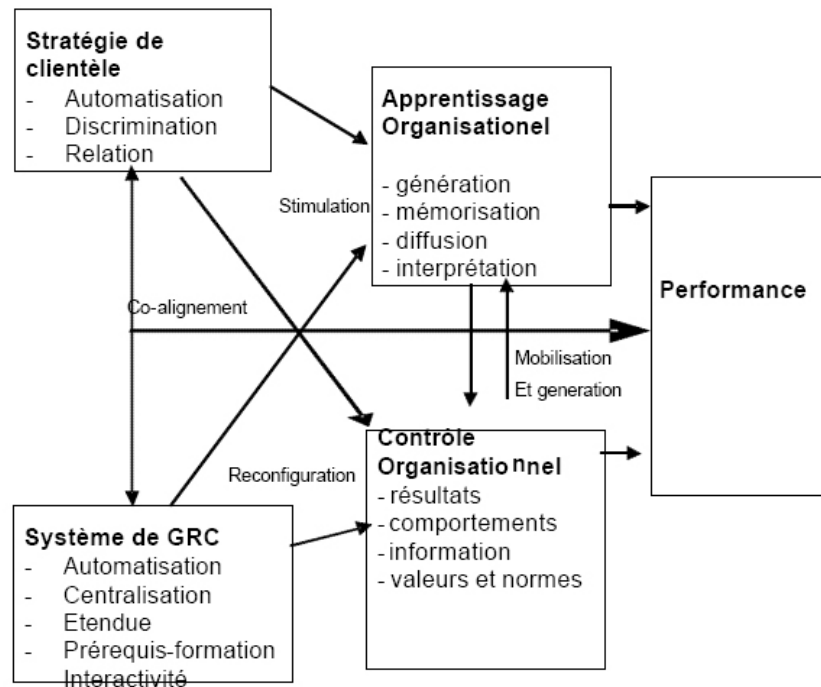


Figure 4 Modèle de recherche

## 2. Conclusion

Le cadre d'analyse que nous venons d'esquisser a pour finalité essentielle de structurer un questionnement, de guider l'observation, de relever les points critiques.

Ceci ouvre une voie intéressante de réflexion quant aux rapports entre processus d'apprentissage et système de contrôle<sup>26</sup>. Certains système inhibent l'apprentissage (système bloquant) d'autres le stimule l'encourage. Les premiers canalisent l'action dans des directions définies, les seconds obligent les acteurs à définir les directions. Dans l'autre sens on peut examiner comment le produit des apprentissages est mobilisé par les systèmes de contrôle, définissant ainsi une typologie de modèles organisationnels telle qu'elle apparaît dans la figure suivante :

<sup>26</sup> Idée effectivement peu explorée dans la littérature. Une thèse soutenue à Pau par Julien Batac explore cette voie dans le cas d'une banque régionale.

		Mobilisation des connaissances	
		Globale	Locale
Production de connaissances par le système de contrôle	Globale	<b>Le commandement</b> Le <i>credit scoring</i> ou le <i>yield management</i>	<b>L'ajustement interne</b> Les études ponctuelles spécialisées. Réalisées par les services centraux, elles sont diffusées dans l'ensemble de l'organisation. Néanmoins, chacun en tire les enseignements qu'il veut par rapport à sa propre situation.
	Locale	<b>La boîte à idées</b> Une connaissance produite au niveau local est formalisée si bien qu'elle est ensuite mobilisée par l'ensemble de l'organisation.	<b>La <i>benchmarking</i> auto-organisé</b> Ce modèle adaptatif s'appuie sur un processus darwinien de gestion des connaissances. C'est le modèle du marché interne, on peut en identifier deux degrés : une sélection naturelle, une sélection socialisée.

Figure 5 : Les situations de la connaissance

Nous ouvrons ainsi dans cette contribution de nombreuses questions, mais nous sommes persuadés que le schéma interprétatif proposé s'avérera fécond, son avantage immédiat étant de classer les principaux problèmes et hypothèses relatif au succès de l'implémentation de ces systèmes. Au-delà de la question du fit entre stratégie de clientèle et système d'information se posent trois questions simples : comment le CRM stimule-t-il les apprentissages du marché par l'organisation à la fois sur le plan opérationnel et sur le plan stratégique ? Comment affecte-t-il la nature et l'intensité du contrôle organisationnel ? Quelles interactions entre système de contrôle et processus d'apprentissage risquent de se développer ?

Reste une question de fond qui a été abordée dans ce texte de manière allusive : la question de l'organisation, et notamment la question de l'autonomie des équipes de gestion locales. Cette variable peut apparaître comme un élément clés dans l'analyse de ces effets sur la performance.

## References

ANDERSON, Eugene, Claes Fornell and Donald R. Lehmann (1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability," *Journal of Marketing*, 58 (July), 53-66.

BAGOZZI, Richard (1994), "Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles," in *Principles of Marketing Research*, Richard Bagozzi, ed. Cambridge: Blackwell Publishers, 317-85.

BHARADWAJ, Sundar G., Rajan Varadarajan, and John Fahy (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research," *Journal of Marketing*, 57 (October), 83-99.

BLATTBERG, Robert C., Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas, (2001), *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Boston: Harvard

Business School Press.

BOLLEN, Kenneth (1989), *Structural Equations with Latent Variables*. New York, John Wiley & Sons.

BOLTON, Ruth N. (1998), "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction," *Marketing Science*, 17 (1), 45-65

BRADY, Michael and Joseph Cronin Jr. (2001), "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach," *Journal of Marketing*, 65 (July) 34-49.

DAY, George S. and Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52 (April), 1-20.

DAY, George S. (1992), "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Fall), 323-29.

DAY, George, S. and David B. Montgomery (1999), "Charting New Directions for Marketing," *Journal of Marketing*, 63 Special Issue, 3-13.

DESPHANDÉ, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, 57 (January), 23-37.

DIAMANTOPOULOS, Adamantios and Heidi M. Winklhofer (2001), "Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development," *Journal of Marketing Research*, 38 (May), 269-77.

DWYER, R. Robert, Paul H. Schurr and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relations," *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-28.

FORNELL, Claes and D. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18 (February), 39-50.

FORNELL, Claes and Michael D. Johnson (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings," *Journal of Marketing*, 60 (October), 7-19.

28

GARTNER Group (2003), "CRM Success is in Strategy and Implementation, Not Software." March 3, <http://www.gartner.com>.

HAN, Jin, Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, 62 (October), 30-45.

HOLMSTRÖM, Bengt (1979), "Moral Hazard and Observability," *Bell Journal of Economics*, 10, 74- 91.

HOMBURG, Christian, Wayne D. Hoyer, Martin Fassnacht (2002), "Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes," *Journal of Marketing*, 66 (October), 86-101.

HULLAND, J.S. (1999), "Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management



- Research: A Review of Four Recent Studies,” *Strategic Management Journal*, Vol. 20 (2), 195-204.
- JAP, Sandy and Shankar Ganesan (2000), “Control Mechanisms and the Relationship Lifecycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment.” *Journal of Marketing Research*, 37 (May), 227-45.
- JAWORSKI, Bernard and Ajay Kohli (1996), “Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap,” *Journal of Market Focused Management*, 1(2), 119-35.
- KAMAKURA, Wagner A., Vikas Mittal, Fernando de Rosa, and Jose Afonso Mazzon (2002), “Assessing the Service Profit Chain,” *Marketing Science*, 21 (Summer), 294-317.
- KOHLI, Ajay and Bernard Jaworski (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- MCKEE, Daryl, Rajan Varadarajan, and William M. Pride (1989), “Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective,” *Journal of Marketing*, 53 (July), 21-35.
- MENON, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani Tej Adidam and Steven W. Edison (1999), “Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test,” *Journal of Marketing*, 63 (April), 18-40.
- MILLER, Danny (1996), “Configuration Revisited,” *Strategic Management Journal*, 17 (July), 505- 12.
- MORGAN, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- MULHERN, Francis (1999), “Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions,” *Journal of Interactive Marketing*, 13 (Winter), 25-40.
- NIRAJ, Rakesh, Mahendra Gupta and Chakravarthi Narasimhan (2001), “Customer Profitability in a Supply Chain,” *Journal of Marketing*, 65 (July), 1-16.
- OLIVER Richard L (1999), “Whence Consumer Loyalty?” *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 33-44. 29
- PODSAKOFF, Philipp and Dennis Organ (1986): “Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects,” *Journal of Management*, 12 (Winter) 531-43.
- REICHHELD, Frederick and Thomas Teal (1996), *The Loyalty Effect*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- REINARTZ, Werner J, and V. Kumar (2000), ”On the Profitability of Long-life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing,” *Journal of Marketing*, 64 (October), 17- 35.
- REINARTZ, Werner and Pankaj Chugh (2002), “Learning from Experience: Making CRM a Success at Last,” *Call Center Management*, 4 (3), 207-19.
- RINDFLEISCH Aric and Jan Heide (1997), “Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications,” *Journal of Marketing*, 61 (October), 30-54.

RUST, Roland T., Katherine N. Lemon, and Valarie A. Zeithaml (2001), "Driving Customer Equity: Linking Customer Lifetime Value to Strategic Marketing Decisions," *Marketing Science*

Institute Working Paper Series, No. 01-108. Cambridge: Marketing Science Institute.

RUST, Roland T. and Anthony Zahorik (1993), "Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share," *Journal of Retailing*, 69 (Summer), 193-215.

SRIVASTAVA, Raj, Tassaduq Shervani and Liam Fahey (1998), "Marketing Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis," *Journal of Marketing*, 62 (January), 2-18.

VARADARAJAN, Rajan and Satish Jayachandran (1999), "Marketing Strategy: An assessment of the State of the Field and Outlook," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 120-43.

VERHOEF, Peter C. (2003), "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development," *Journal of Marketing*, 67 (October), in press.

WEBSTER, Frederick, Jr. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.

WOLD, Herman (1980), "Model Construction and Evaluation When Theoretical Knowledge is Scarce: Theory and Application of PLS." In Kmenta, Jan & James B. Ramsey (eds.), *Evaluation of Econometric Models*. New York; Academic Press.

ZEITHAML, Valarie, Roland Rust, and Katherine Lemon (2001), "The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers," *California Management Review*, 43 (4), 118-42. 30