

Othman BOUJENA

Professeur Associé de Marketing
Groupe ESC Rouen
1, rue du Maréchal Juin
76130 Mont Saint Aignan
othman.boujena@iae-aix.com

Dwight MERUNKA

Professeur de Marketing
Université Paul Cézanne Aix-Marseille III (IAE – CEROG)
et EUROMED Marseille Ecole de Management
Clos Guiot Puyricard
CS 30063
13089 Aix-en-Provence Cedex 02
dwight.merunka@iae-aix.com

Wesley J. JOHNSTON

CBIM Roundtable Professor of Marketing
Georgia State University
35 Broad Street NW
Atlanta, GA 30303 - USA
mktwj@langate.gsu.edu

THE IMPACT OF CRM ON THE CUSTOMER: EXPECTED BENEFITS AND IMPLEMENTATION ISSUE

Abstract

Companies are increasingly implementing CRM softwares to develop and maintain customer relationships. However, little is known concerning the impact of CRM/SFA on the customer. In addition, most of the CRM projects fail or seem unable to produce benefits. This paper examines CRM/SFA benefits for the customer from the editors' perspective based on theories in sales and IS literature. A qualitative exploratory study is conducted among editors. The data collected are analyzed using three content analysis methods: thematic analysis, lexical analysis and cognitive mapping. Results indicate that companies implementing CRM allow their customers to benefit from a more responsive, professional and competent sales force. We finally provide recommendations to design a communication strategy around the CRM project to ensure the development of these benefits.

Keywords: CRM/SFA benefits - content analysis - cognitive mapping - communication strategy around CRM project

Dans un marché caractérisé par une concurrence intense, les stratégies des entreprises misent davantage sur la gestion de la relation client. Le Gartner Group définit le CRM comme une stratégie d'entreprise visant à faire un usage intelligent de l'information client afin de créer, développer et entretenir des relations clients profitables. L'analyse de l'International Data Corporation fait état d'un engouement¹ croissant des entreprises pour ces solutions². En plus de l'automatisation du marketing et du service et support client, les applicatifs CRM comprennent les solutions SFA (Sales Force Automation). Ces dernières renvoient à l'ensemble des outils soutenant les activités de vente de la prospection jusqu'à la conclusion des affaires. Grâce au système SFA, la force de vente peut accéder à n'importe quel moment à une base de données centralisée pour obtenir de l'information actualisée sur les produits, les contacts clients, les stocks, le service client et la logistique. A quoi s'ajoute la possibilité d'archivage des rapports sans avoir à se déplacer au siège de l'entreprise (Parthasarathy et Sohi, 1997). De part ses fonctionnalités, le SFA est de nature à améliorer la productivité des vendeurs ainsi que la relation avec les clients par le biais davantage d'efficacité et d'efficience (Speier et Venkatesh 2002).

La mise en place des solutions de gestion de la relation client est une décision qui émane du sommet hiérarchique et qui répond souvent à des stratégies d'alignement sur la concurrence, à

¹ Selon le rapport de 2007 de l'*International Data Corporation*, 50% des entreprises françaises sont aujourd'hui équipées d'une solution CRM.

² Selon l'IDC, le marché du CRM en France a enregistré un CA de 275 millions d'euros en 2006.

un souci d'image ou encore à une croyance aveugle en les avantages du CRM. Alors que certains travaux se sont intéressés à l'impact de la technologie sur la performance des managers (Barnes and Engle 1995) ou encore celles des vendeurs (Ahearne and Schillewaert 2000; Sundaram et al. 2007), il est essentiel d'étudier l'impact du CRM/SFA sur le client. Ceci est d'autant plus important que le client est l'objet même de la mise en place de ce genre de solutions et de nombreux auteurs ont souligné l'intérêt d'analyser les bénéfices du CRM/SFA du point de vue du client (Ahearne et al. 2004; Engle and Barnes 2000; Honeycutt et al. 2005).

Cette recherche s'intéresse à l'apport du CRM/SFA pour le client tel que perçu par les éditeurs des solutions. En effet, ces derniers avancent souvent les bénéfices du CRM en termes de management de la force de vente ou encore de rentabilité. Cette approche ne met pas assez en évidence les mécanismes de création de valeur du CRM censés générer de la satisfaction et de la fidélité nécessaires à l'atteinte de la rentabilité.

Nous développerons dans une première partie l'impact du CRM/SFA tels que mentionné dans la littérature en management de la force de vente et en systèmes d'information. En deuxième partie, nous présentons l'étude qualitative exploratoire menée auprès des éditeurs des principales solutions CRM/SFA ainsi que ses résultats. La troisième partie propose une série de recommandations pour une mise en place réussie du CRM en entreprise avant de conclure avec les contributions et les limites de la recherche.

Bénéfices du CRM/SFA

L'un des défis majeurs de l'innovation technologique est de changer les comportements des individus. Ainsi, l'amélioration des compétences des commerciaux et de la relation client est l'essence même du SFA. En effet, les possibilités qu'offrent les technologies de l'information et de la communication (TIC) en termes de collecte, de traitement et de dissémination de l'information sont supposées influencer les capacités des vendeurs à différents niveaux. L'analyse de la littérature a permis de classer les bénéfices du SFA selon trois catégories : la productivité de la force de vente, la gestion de l'information et la relation client.

La productivité de la force de vente

Le CRM/SFA est destinée à accroître la productivité des vendeurs (Hitt et Brynjolfsson 1996 ; Moriarty et Swartz 1989 ; Taylor 1994 ; Wedell et Hempeck 1987). La productivité engendrée par l'utilisation des applicatifs SFA se réalise par le biais d'une amélioration de l'efficacité et de l'efficience.

S'agissant de l'efficacité, elle renvoie à la qualité du travail accomplie au regard des moyens mobilisés (Ryssel, Ritter et Gemünden 2004). Certains travaux se sont intéressés à l'impact de la technologie sur la performance individuelle. Ainsi, Barnes et Engle (2000) démontrent la relation entre l'utilisation de la technologie de l'information par les commerciaux et la performance des ventes (chiffre d'affaires et de part de marché). Johnson et Whitehorn (1997) ont montré l'impact de l'utilisation des ordinateurs portables sur les quotas atteints par les vendeurs (prime annuelle). Ceci a été confirmé par Ahearne, Srinivasan et Weinstein (2004), Avlonitis et Panagopoulos (2005), Park, Holloway et Deitz (2005) ou Robinson, Marshall et Stamps (2005). Par ailleurs, Verity (1993) avance que les bénéfices du SFA tiennent à la réduction des erreurs liées au traitement manuel des tâches, la réduction des coûts de support, l'amélioration des taux de conversion ainsi que l'amélioration du prix moyen de vente par le biais d'une information davantage exacte et actualisée sur les tarifs. Maxham et Hair (2002) et Ahearne et Schillewaert (2000) avancent qu'un déploiement efficace du SFA est de nature à améliorer la productivité à travers une meilleure prospection, un développement et un profilage des clients. Les fonctionnalités offertes par les TIC en matière de recherche et d'archivage de l'information permettent de mieux identifier les futurs clients et de cerner le profil des comptes existants. Un vendeur utilisant les outils SFA dispose d'une information pertinente et actualisée (Goldenberg 1995) pour accomplir ces tâches. Par conséquent, il pourra proposer de meilleures alternatives, prendre des décisions plus efficaces (Ahearne et Schillewaert 2000 ; Doll et Torkzadeh 1998), maintenir une meilleure relation avec les clients et accroître sa productivité (Hill et Swenson 1994).

L'apport des TIC se situe donc autant au niveau de la richesse de l'information que de sa pertinence. C'est pour cette raison, que le recours aux outils SFA influence positivement le processus décisionnel des vendeurs en accroissant leur force de proposition et leur capacité à s'adapter aux clients (Ahearne et Schillewaert 2000). Enfin, les TIC facilitent l'interprétation et l'analyse des informations (Huber 1990) et influencent positivement l'efficacité personnelle

(Igarria et Tan 1997). Les outils SFA présentent d'énormes capacités de traitement de l'information ce qui permet aux vendeurs de mieux comprendre leur environnement et d'assurer un suivi analytique de leurs affaires. Ahearne et Schillewaert (2000), ont montré un impact positif du SFA sur la connaissance marché et la connaissance technique du vendeur.

Le second aspect de la productivité est l'amélioration de l'efficacité. Cette dernière renvoie à l'allocation du temps et des efforts des vendeurs (Darmon 1993 : 27). De nombreux travaux affirment que le SFA améliore l'efficacité des vendeurs grâce à un meilleur gain de temps (Keillor et al. 1997 ; Pullig et al. 2002 ; Ryssel, Ritter et Gemünden 2004). De même, Rivers et Dart (1999) indiquent que le SFA a pour objectif de (1) réduire le temps passé sur les activités de support, et (2) permettre un accès rapide à une information en temps réel. Ceci a pour conséquence l'accélération du cycle de vente par l'accumulation des gains de temps sur les différentes phases du processus commercial. Pour Ryssel, Ritter et Gemünden (2004), les TIC permettent la réduction du temps de traitement des tâches, la réduction du temps consacré aux tâches routinières et une réponse plus rapide aux requêtes des clients. En plus des effets d'automatisation consistant en l'informatisation de procédés manuels, les outils SFA permettent une meilleure gestion du temps. C'est le cas des applications destinées à la programmation des visites. Ces applications améliorent l'efficacité des vendeurs en leur permettant d'organiser plus facilement l'ensemble de leurs contacts par secteur géographique (Ahearne, Jelinek et Rapp (2005), Ryssel, Ritter et Gemünden (2004), Wedell et Hempeck 1987). L'apport de la technologie se situe donc au niveau de l'optimisation des visites en fonction du potentiel des clients ainsi que de leurs besoins. Enfin, l'amélioration de l'efficacité se manifeste aussi par une réduction du temps de réponse aux requêtes des clients (Gilbert 2004). En somme, le CRM/SFA améliore l'accomplissement de tâches commerciales et permet au vendeur d'atteindre de meilleurs résultats. En plus de la productivité, les bénéfices du CRM/SFA se situent aussi au niveau de la gestion de l'information.

La gestion de l'information

L'information est au centre du processus commercial et sa gestion fait partie des principales fonctions de la force de vente (Darmon 1993). De par son activité, la force de vente constitue un relais permanent d'informations entre le siège, les collègues et les clients et c'est à ce niveau que se situe l'apport des systèmes SFA. Ces derniers permettent la collecte, le stockage et la dissémination d'une multitude d'informations sur les clients et le marché. La

force de vente disposant du SFA a un accès rapide à une information détaillée sur les produits, l'historique des achats et l'offre des concurrents. Par conséquent, cette force de vente sera en mesure de fournir une information plus riche sur les produits, une prise de commande plus exacte et de permettre à l'entreprise d'offrir plus de services et de produits et d'analyser les données clients. De plus, lors de l'interaction avec le client, la technologie aide les vendeurs en mettant à leur disposition un accès plus rapide à une information de meilleure qualité. Ceci réduit le temps nécessaire pour la préparation de la présentation commerciale ainsi que le nombre de suivis lorsqu'une information supplémentaire est requise (Taylor 1994). Les vendeurs utilisant la technologie peuvent explorer les données clients et repérer l'information critique sur laquelle il convient de focaliser, ce qui les aide à être dans une posture plus confortable pour vendre. A titre d'exemple, les outils SFA répertorient l'historique client ce qui permet à la force de vente de mieux distinguer les comptes potentiellement intéressants pour la vente horizontale et verticale de ceux qui ne sont pas une source viable de profit.

En plus du traitement de l'information, les travaux en force de vente montrent que les outils SFA améliorent la capacité des vendeurs à communiquer de manière claire aux clients (Rice et Blair 1984 ; Sproull et Kiesler 1986) accroissant ainsi leur compétence commerciale (Millman et Hartwick 1987). Par exemple, les outils de présentation interactive permettent aux vendeurs de faire des comparaisons plus efficaces entre leurs produits et l'offre de la concurrence. De même, les outils de configuration permettent de proposer des solutions plus orientées clients (Khandpur et Wevers 1998 ; Ryssel, Ritter et Gemünden 2004). Une connaissance préalable et meilleure des profils des clients aide les vendeurs à préparer leur entretien commercial de manière adaptée. Par ailleurs, l'impact du SFA inclut aussi la facilitation de la communication grâce à la réduction des inhibitions, une plus grande facilité de maintien des relations commerciales, la possibilité de communiquer au-delà des frontières géographiques et une rapidité de communication (Millman et Hartwick 1987).

Enfin, les systèmes SFA permettent le partage des informations client et un accroissement de la coordination entre les différents acteurs du service clients. Ceci a pour effet une meilleure compréhension des besoins des clients à travers les différentes fonctions de l'entreprise. Ce partage des connaissances permet aux entreprises d'informer et d'orienter les processus internes destinés à créer de la valeur pour le client (Prode et Ferrell 1989 ; Pullig, Maxham et Hair 2002). Il en résulte une force de vente davantage experte et compétente.

La gestion de la relation client

La gestion de la relation avec les clients est une des fonctions principales de la force de vente. Les systèmes SFA agissent au-delà des frontières de l'entreprise pour améliorer la relation client (Donaldson et Wright 2002). Ceci renvoie à une valeur intangible liée à l'échange entre les vendeurs et les clients (Lagace, Dahlstrom et Gassenheimer 1991) et la partie humaine du CRM est probablement la plus importante (Fisher, 2001). En effet, l'avènement de la technologie est de nature à améliorer l'interaction entre les individus en termes de temps, d'intensité et d'émotions (Kasper-Fuehrer et Ashkanasay 2001). Crosby et *al.* (1990) ou Morgan et Hunt (1994) montrent que des relations réussies sont caractérisées par des niveaux élevés de confiance mutuelle et d'engagement entre les parties. Dans un contexte de vente, le SFA peut faciliter le développement des relations acheteur-vendeur à travers son impact sur la confiance (Keillor, Bashaw et Pettijohn 1997). La technologie de l'information rend les processus commerciaux plus fiables grâce au support en matière de prise de décision (Goldenberg 1995), à la planification et à la qualité de gestion (Ryssel, Ritter et Gemünden 2004). Le recours au SFA permet aussi de proposer au client des produits et services de qualité (Goldenberg 1995) livrés à temps ce qui engendre de la satisfaction. Ceci est perçu par le client comme une compétence et une volonté de servir les besoins du client, accroissant ainsi la confiance (Hawes, Mast et Swan, 1989).

L'utilisation des outils SFA par les vendeurs améliore leur compétence. La compétence renvoie à la perception qu'a le client du degré de connaissance du vendeur au sujet de ses besoins, des produits, des tendances de l'industrie et de l'offre des concurrents (Behrman et Perreault 1982). Une étude menée auprès des directeurs commerciaux montre qu'ils considèrent que la technologie influence la perception de la compétence des vendeurs par les clients. La même étude rapporte que 90 % des directeurs commerciaux interrogés décident d'équiper leur force de vente en SFA pour qu'ils fassent preuve davantage de professionnalisme et de compétence (Colombo 1994). Ahearne et Schillewaert (2000) ont trouvé des corrélations positives entre l'utilisation du SFA et la connaissance du marché ainsi que la connaissance technique des vendeurs. De même, un accès plus large à la connaissance peut se révéler crucial pour aider le vendeur à faire preuve davantage d'aisance dans la négociation (Ryssel, Ritter et Gemünden 2004), de gagner la confiance et l'engagement des clients ainsi que de se prémunir de la concurrence. L'ensemble de ces arguments suppose un effet indirect sur la qualité de la relation client (Park, Halloway et Deitz 2005).

En second lieu, l'utilisation des technologies par les vendeurs contribuent à leur orientation clients. Par exemple, le SFA libère les vendeurs des tâches administratives et leur permet de consacrer davantage de temps aux clients ainsi que d'assurer un meilleur suivi des affaires (Ansnen 1962 ; Bell 1973 ; Goldenberg 1995). De même, le SFA permet d'accroître le nombre de prospects démarchés par les vendeurs (Ahearne et Schillewaert 2000 ; Goldenberg 1995). La technologie peut aider les vendeurs à communiquer de manière plus efficace les bénéfices à travers des présentations interactives et participatives qui placent le produit dans un contexte pertinent pour le client (Ahearne et Schillewaert 2000). En effet, l'accès à des bases de données centralisées permet à la force de vente d'identifier les informations susceptibles de résoudre les problèmes des clients ce qui accroît sa crédibilité aux yeux des acheteurs et par conséquent la confiance qu'ils éprouvent à son égard.

Par ailleurs, la dépendance renvoie aux perceptions et attentes du client au sujet du fait que le vendeur tiendra ses engagements. La dépendance est une composante relationnelle qui se construit à travers le temps. Les applications de gestion des contacts du système SFA permettent aux vendeurs d'identifier, de repérer et de suivre les requêtes des clients ainsi que de maintenir un contact régulier. Ceci permet au vendeur de tenir ses engagements et contacts avec les clients donnant ainsi une perception accrue de la dépendance. Les bénéfices relationnels de la technologie se révèlent souvent à long terme. Le client constate au fil du temps et des transactions l'amélioration de la qualité de service et de livraison. Ceci le conduit à percevoir l'investissement de la force de vente dans la réponse à ses besoins et renforce ainsi son engagement envers elle (Ryssel, Ritter et Gemünden 2004).

Enfin, les systèmes CRM/SFA peuvent contribuer à l'amélioration de la satisfaction client par le biais d'une meilleure réponse à ses attentes (Goldenberg 1995) et par le biais du professionnalisme manifesté par les vendeurs. Si l'ensemble de ces bénéfices relationnels sont réalisés, les bénéfices monétaires suivront. Fisher (1998) avance que l'implantation des outils SFA mène à un accroissement des revenus grâce à un taux de conversion plus important et un taux de rétention élevé dû à une meilleure satisfaction du client.

Les bénéfices liés à l'utilisation du CRM/SFA relèvent donc de la productivité des vendeurs, de la gestion de l'information et de la gestion de la relation client. L'ensemble de ces bénéfices servira de base à une étude qualitative exploratoire destinée à vérifier leur pertinence auprès des éditeurs de solutions CRM/SFA.

Etude qualitative exploratoire

L'objectif de cette étude qualitative est de vérifier la pertinence des bénéfices identifiés dans la littérature et de faire émerger de nouveaux avantages. Nous avons ainsi mené des entretiens semi-directifs avec les principaux éditeurs de solutions CRM tels : Pivotal, Selligent, PeopleSoft, Sage, Oracle ou encore SAP. Ces entretiens ont duré en moyenne entre quarante cinq minutes et une heure. Après atteinte de saturation, l'échantillon final était composé de six interviewés. La saturation est établie une fois que l'exhaustivité thématique et la variabilité des données sont atteintes (Guest, Bunce et Johnson 2006). Cette taille est conforme aux seuils requis pour une étude qualitative exploratoire (Guest, Bunce et Johnson 2006, Kuzel, 1992).

Nous avons procédé selon une approche allant du général au détail. Ainsi, les questions portaient d'abord sur les fonctionnalités de l'outil ensuite sur son apport au travail quotidien pour finir avec la contribution du SFA à la relation entre le vendeur et le client. Une question subsidiaire était posée en fin d'entretien au sujet des problèmes éventuels relatifs à la mise en place des applicatifs CRM/SFA. Cette question a été intégrée eu regard au taux d'échec des projets CRM ou de leur incapacité à atteindre l'ensemble des résultats escomptés. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits avant d'être soumis à une analyse de contenu. Trois types d'analyses ont été menés : une analyse de contenu thématique, une analyse lexicale et la cartographie cognitive.

Methodologie

L'analyse de contenu comprend un ensemble de techniques comme l'analyse thématique et l'analyse syntaxique ou lexicale à partir des unités de vocabulaire et de la construction du discours. Nous procédons ici à une analyse de contenu du discours recueilli lors des entretiens semi-directifs. Enfin, nous avons eu recours à la cartographie cognitive pour représenter les perceptions des éditeurs.

Pour l'analyse de contenu thématique, le codage a été opéré manuellement et à l'aide du logiciel N'VIVO. Il a permis de transformer le contenu brut et désordonné des entretiens avec les éditeurs CRM en un ensemble organisé d'idées et de concepts permettant de dégager du sens. Nous avons opté pour un codage en deux étapes : une phase descriptive de

catégorisation qui permet de regrouper les thèmes identifiés dans des “boîtes” homogènes et une étape qui représente la méta-catégorisation qui fait appel à l’interprétation en vue d’expliquer les bénéfices perçus du SFA (Huberman et Miles 1991 : 117). Concrètement, il s’agit de la théorisation qui consiste à regrouper les catégories descriptives obtenues à la lumière des enseignements de la littérature et des postulats sous-jacents de la recherche (Lincoln et Guba 1985 : 342). Cette phase répond à des règles d’attribution. En d’autres termes, nous avons établi une liste avec les définitions des différents concepts mobilisés et l’attribution des thèmes issus du premier codage aux méta-catégories s’est faite en fonction de leur relation aux concepts. Pour garantir la fiabilité du codage, nous avons procédé à chaque fois à des codages successifs en vue de préserver leur convergence. De même, dans un souci de validité, nous avons procédé à un double codage. Ce processus a permis de confirmer la concordance en termes de codage avec un Kappa de Cohen supérieur à 80 %.

La deuxième étape de l’analyse de contenu consiste en l’analyse lexicale. Il s’agit tout d’abord d’identifier les mots clés relatifs aux bénéfices du CRM/SFA et par la suite de calculer des occurrences de ces mots dans le corpus obtenu. Les résultats de l’analyse lexicale ont permis de tracer les axes principaux du discours des éditeurs CRM et l’identification de mots clés s’est faite au regard des bénéfices perçus de l’automatisation de la force de vente. Les mots clés ont été regroupés dans des catégories cohérentes de manière à en faciliter l’interprétation. Enfin, la dernière étape de l’analyse de contenu est la cartographie cognitive qui consiste en la représentation, sous forme de cartes, des perceptions d’une personne ou d’une organisation au sujet d’un domaine particulier (Axelrod 1976). La représentation graphique des perceptions des individus constitue une carte cognitive. Cette dernière est supposée être suffisamment précise pour capturer les filtres perceptuels et la vision idiosyncrasique de l’individu (Langfield-Smith et Wirth 1992). De manière générale, une carte cognitive est constituée de deux éléments : (1) des concepts, appelés aussi construits ou variables, qui sont des idées susceptibles de décrire un domaine particulier et qui peuvent prendre différentes valeurs, représenter le niveau, la présence ou l’absence de quelque chose. Ces concepts sont représentés graphiquement sous forme de nœuds. (2) des liens entre ces concepts (flèches). Ces liens peuvent être des liens de similarité, de contiguïté, de ressemblance, d’influence et/ou de causalité (Huff 1990).

Nous intéressants à l’impact du CRM/SFA, la cartographie cognitive retenue sera de type causal. En effet, il s’agit de représenter la cognition comme un système de relations de cause à

effets en vue de capturer la structure de la cognition à partir de textes issus d'interviews (Narayanan et Armstrong 2005). Il s'agit de la méthode documentaire principalement utilisée en management pour représenter les perceptions des organisations ou des managers (Allard-Poesi 1997 ; Ehlinger 1996). Pour exploiter le corpus des entretiens retranscrits, nous avons procédé à un codage des données accompli en trois étapes :

- Identification dans le corpus des unités d'analyse relatives aux assertions comprenant des liens de causalité entre le SFA et ses bénéfiques. De la même manière que pour le codage thématique, un double codage a été effectué, avec un taux d'accord sur les éléments codables 85 %.
- Spécification des concepts et des liens. Il s'agit d'identifier quels sont pour le locuteur les éléments considérés comme influençant ou influencés. Le concept central étant le SFA, cette étape consistait en le repérage des bénéfiques directs et indirects de ce phénomène. Concernant les liens, le codage a tenu compte des liens de causalité positifs entre le SFA et d'autres concepts.
- Fusion des concepts et des relations synonymes. Il s'agit d'identifier les variables jugées similaires ou synonymes. C'est le cas lorsqu'une variable a été mentionnée plusieurs fois par l'interviewé ou qu'une variable paraît comme une partie d'une variable plus générale. Ainsi le concept d'organisation a été parfois fusionné avec celui de rigueur ou de sérieux en fonction du sens voulu par le locuteur. La fiabilité du codage a été établie pour chaque étape (taux d'accord entre les deux juges).

Nous avons retenu la méthode de Bougon et *al.* (1977) qui consiste à établir la carte en plaçant en cercle les variables de manière à obtenir une représentation sous forme de toile d'araignée. Pour ce faire, nous avons eu recours au logiciel *DECISION EXPLORER*. Dans un souci de validité, les cartes cognitives ont été soumises à évaluation par les interviewés de manière à s'assurer que nos représentations graphiques correspondent aux représentations discursives des éditeurs. En effet, la carte établie doit refléter le langage et la logique du sujet bien qu'il soit difficile de s'abstraire de cette construction.

Analyse des résultats

L'analyse de contenu thématique a permis de mettre en relief les thèmes relatifs aux bénéfiques perçus du SFA pour les clients. Certains de ces bénéfiques correspondent aux enseignements de la littérature (connaissance, qualité de la présentation commerciale, vente adaptée, etc.), d'autres ont émergé de l'étude exploratoire (professionnalisme, réactivité, disponibilité, proactivité, etc.). De manière générale, les bénéfiques identifiés renvoient tous à des

comportements ou aptitudes de la force de vente ainsi qu'aux aspects relationnels caractérisant l'interaction entre le vendeur et le client. Le calcul des fréquences d'apparition a permis de classer les bénéfices selon leur importance aux yeux des interviewés. Le tableau ci-dessus présente un classement des méta-catégories selon leur importance dans le discours des éditeurs. Le tableau 1 présente les méta-catégories correspondant aux bénéfices identifiés auprès des éditeurs de solutions CRM/SFA.

Tableau 1. Classement des méta-catégories selon les occurrences

Catégorie d'interviewés	Méta-catégories	
Editeurs de solutions SFA	1. Réactivité 2. Relation client 3. Suivi 4. Adaptation 5. Professionnalisme 6. Connaissance client	7. Disponibilité 8. Image fournisseur 9. Confiance à l'égard du vendeur 10. Proactivité 11. Pertinence

Pour des éditeurs SFA, la réactivité est le premier bénéfice. Les applicatifs CRM/SFA correspondent à des entreprises ayant une force de vente mobile, et ils favorisent la communication à distance ainsi que la rapidité de réponse aux requêtes des clients. De même, ces systèmes permettent aux entreprises de renforcer la présence de leurs équipes commerciales sur le terrain pour être davantage à l'écoute des besoins de leurs clients. Le deuxième bénéfice renvoie à la notion de **relation client**³ (18,4 %). Cette dernière se trouve renforcée par l'intensité des contacts et la présence de la force de vente pour la résolution de problèmes (**disponibilité** : 5,4 %). Dans la même veine, le suivi des clients vient en troisième position et renvoie à l'intérêt que porte le vendeur pour la situation du client et son évolution.

Les fonctionnalités qu'offre le SFA en matière d'archivage des données clients et de suivi des transactions permettent au vendeur d'être en permanence informé de la situation de son client et de ses besoins. Une connaissance approfondie des profils et caractéristiques des clients favorise le comportement d'adaptation, bénéfice classé en quatrième position (**connaissance client** : 6,5 %).

³ Ce pourcentage représente l'occurrence relative à la relation client dans le discours des éditeurs.

L'utilisation affichée des outils SFA lors de l'interaction avec les clients procure une image de professionnalisme à la force de vente (**professionnalisme** : 9,7 %). En effet, le recours aux technologies donne une image de modernité et témoigne d'une structuration du travail du commercial sans compter le soin apporté à ses prestations (**pertinence** : 1 %). Pour les éditeurs, un vendeur qui manie avec aisance les technologies à sa disposition démontre qu'il est au fait du métier. Ceci se traduit aussi par la qualité de ses présentations commerciales (**proactivité** : 1 %), la multitude des moyens de communication avec le client (messagerie électronique, fax, etc.) ainsi que la connaissance approfondie des besoins et contraintes des acheteurs grâce à la consultation des bases de données. Ce bénéfice d'image attribué aux vendeurs est naturellement transféré au niveau de l'entreprise du fournisseur. En effet, pour les clients l'image que renvoie la force de vente est le résultat d'une stratégie d'entreprise et se confond donc avec le fournisseur (**image du fournisseur** : 5,4 %). Enfin, les éditeurs citent la confiance renforcée à l'égard du vendeur comme résultat des différents bénéfices perçus. En effet, un vendeur proche des clients, accessible en cas de besoin, connaissant les besoins et contraintes de ses clients ainsi que professionnel est de nature à rassurer le client et d'accroître la confiance à son égard (**confiance** : 2,1 %).

Les résultats de l'analyse lexicale ont permis de tracer les axes principaux du discours des éditeurs. L'identification de mots clés s'est faite à la lumière de la problématique : les bénéfices perçus SFA/CRM pour le client. Les mots clés ont été regroupés dans des catégories cohérentes de manière à faciliter l'interprétation. Le discours des éditeurs s'articule autour de la description des outils SFA qu'ils offrent aux entreprises (applications et fonctionnalités), la gestion du territoire et les aspects transactionnels. Les clients perçoivent les bénéfices de l'automatisation en termes de qualité de prestation des vendeurs, de leur professionnalisme, de la qualité de l'échange ainsi que la qualité de la relation avec la force de vente (confiance, engagement). Le tableau suivant présente une synthèse des mots clés cités par les éditeurs CRM.

Tableau 2. Mots clés

Catégorie d'interviewés	Mots clés
<p align="center">Éditeurs des solutions CRM/SFA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Applications, fonctionnalités ■ Analyse, anticipation, décision, visibilité, historique, adaptation, communication, connaissance, contact, visite, réponse ■ Gestion, management, information, organisation, portefeuille, territoire, clients, productivité ■ Offre, service, commande

Concernant la cartographie cognitive, la figure ci-dessous représente les perceptions agrégées des éditeurs des solutions CRM/SFA. Les bénéfices évoqués par ces derniers sont souvent le résultat des gains d'efficacité et d'efficience attribués au SFA. Le professionnalisme est le terme le plus utilisé et qui couvre la manière avec laquelle le vendeur gère son activité. L'organisation est mentionnée en conséquence de l'effet structurant des technologies.

Figure 1. Carte cognitive moyenne des éditeurs



Concernant le client, les principaux bénéfices sont la disponibilité et la réactivité qui traduisent le renforcement de la présence sur le terrain et la réponse aux problèmes des clients. De même, l'argumentaire du vendeur est influencé par le SFA dans le sens où il

devient plus pertinent car fondé sur une connaissance améliorée du client et des produits et la personnalisation est accrue. Enfin, pour la majorité des éditeurs le SFA est un moyen de témoigner de l'intérêt pour le client et d'améliorer l'image de l'entreprise.

En plus de l'analyse des cartes agrégées, il convient d'appréhender la topographie de ces dernières (Cossette 1994). Nous avons donc eu recours à un certain nombre d'indicateurs. Tout d'abord, nous avons calculé des indicateurs quantitatifs permettant d'appréhender la structure générale des cartes. Ainsi, nous avons calculé le nombre de concepts contenus dans les cartes qui reflète le degré de différenciation des éléments composant les cartes (Weick et Bougon 1986). De même, il convient de calculer le nombre de liens de manière à traduire le degré d'interconnexion des concepts (Eden et *al.* 1992). Enfin, la densité renvoie au rapport entre le nombre de liens et le nombre de concepts.

La deuxième catégorie d'indicateurs concerne l'organisation des cartes cognitives. Elle renvoie aux concepts centraux dans la carte, c'est-à-dire ceux fortement influencés et/ou fortement influençants. La variable initiale dans cette recherche étant le SFA, elle enregistre le degré de centralité le plus élevé. La présentation commerciale vient en deuxième lieu en termes de centralité car elle constitue le comportement le plus important et le plus caractéristique de la relation entre le vendeur et le client. De même, c'est à travers la présentation que transparaissent de nombreux bénéfices comme la personnalisation, la pertinence de l'argumentaire, la fiabilité du discours, l'intérêt et le suivi du client, l'image du vendeur, etc. Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse topographique des cartes cognitives des éditeurs.

L'analyse de la topographie des cartes cognitives individuelles permet d'aboutir à un certain nombre de constats :

➤ Les concepts mentionnés par chaque catégorie d'interviewés dénotent un intérêt et une orientation différents.

➤ Les représentations discursives des éditeurs s'articulent autour de trois axes principaux : la productivité des vendeurs, l'image de marque et l'amélioration du service rendu au client. C'est pour cette raison que le nombre de liens est élevé dans le sens où l'enchaînement des causalités implique une distance plus grande entre les concepts.

Tableau 3. Analyse de la topographie des cartes cognitives

Indicateurs		Editeurs SFA
Structure	Différenciation	
	Nombre de concepts	28
	Interconnexion	
	Nombre de liens	60
	Densité	2,14
Organisation	Concepts centraux	SFA

L'étude qualitative exploratoire a permis de mettre en évidence les mécanismes de création de valeur pour le client du fait de l'utilisation des solutions CRM/SFA. Cependant, la réalisation des bénéfices du CRM n'est pas systématique et est tributaire d'une mise en place réussie de ces solutions au sein de l'entreprise. Le taux d'échec assez élevé des projets CRM ainsi que le témoignage des experts lors des entretiens témoigne d'un certain nombre de problèmes qui entravent la bonne marche du CRM. Nous proposons dans la partie suivante un certain nombre de mesures de nature à garantir la réussite du projet CRM.

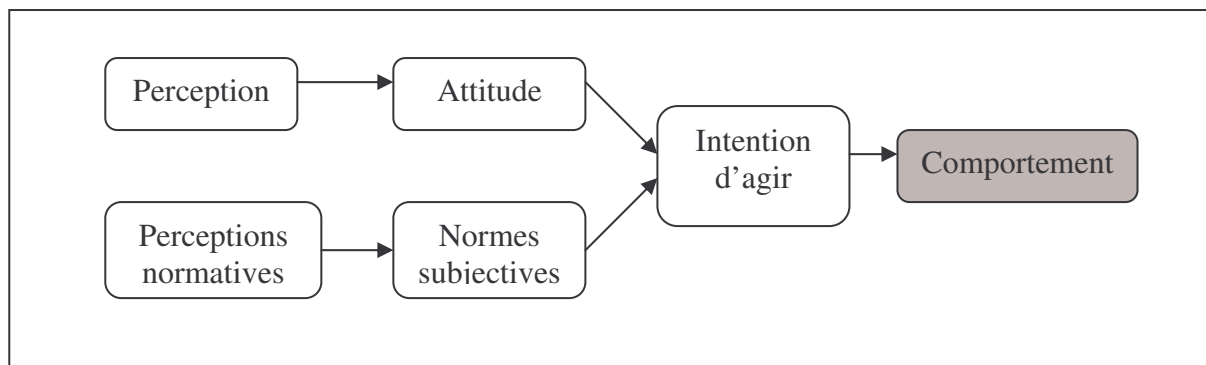
Mise en place du CRM

La simple analyse des bénéfices promis par les éditeurs est insuffisante pour garantir une bonne mise en place du SFA en entreprise. Certains vendeurs soulignent les difficultés liées à la mise en place du SFA en entreprise ainsi que les dysfonctionnements relatifs à l'exploitation du système et c'est pour cette raison que la majorité des travaux sur le SFA se sont intéressés à la problématique de l'adoption (Ahearne et *al.* 2000, Avlonitis et Pnagopoulos 2005, Jones, Sundaram et Chin 2000, Speier et Venkatesh 2002). L'avènement du CRM est souvent générateur de dissonance cognitive chez les vendeurs, facteur de perception de risque (précarité), ambiguïté de rôle, source de tensions diverses, etc. A la différence d'autres projets d'entreprise, le projet CRM comporte non seulement une

contrainte budgétaire mais aussi comportementale. Ainsi, l'adhésion de la force de vente au projet CRM s'avère être une condition de la réussite du processus.

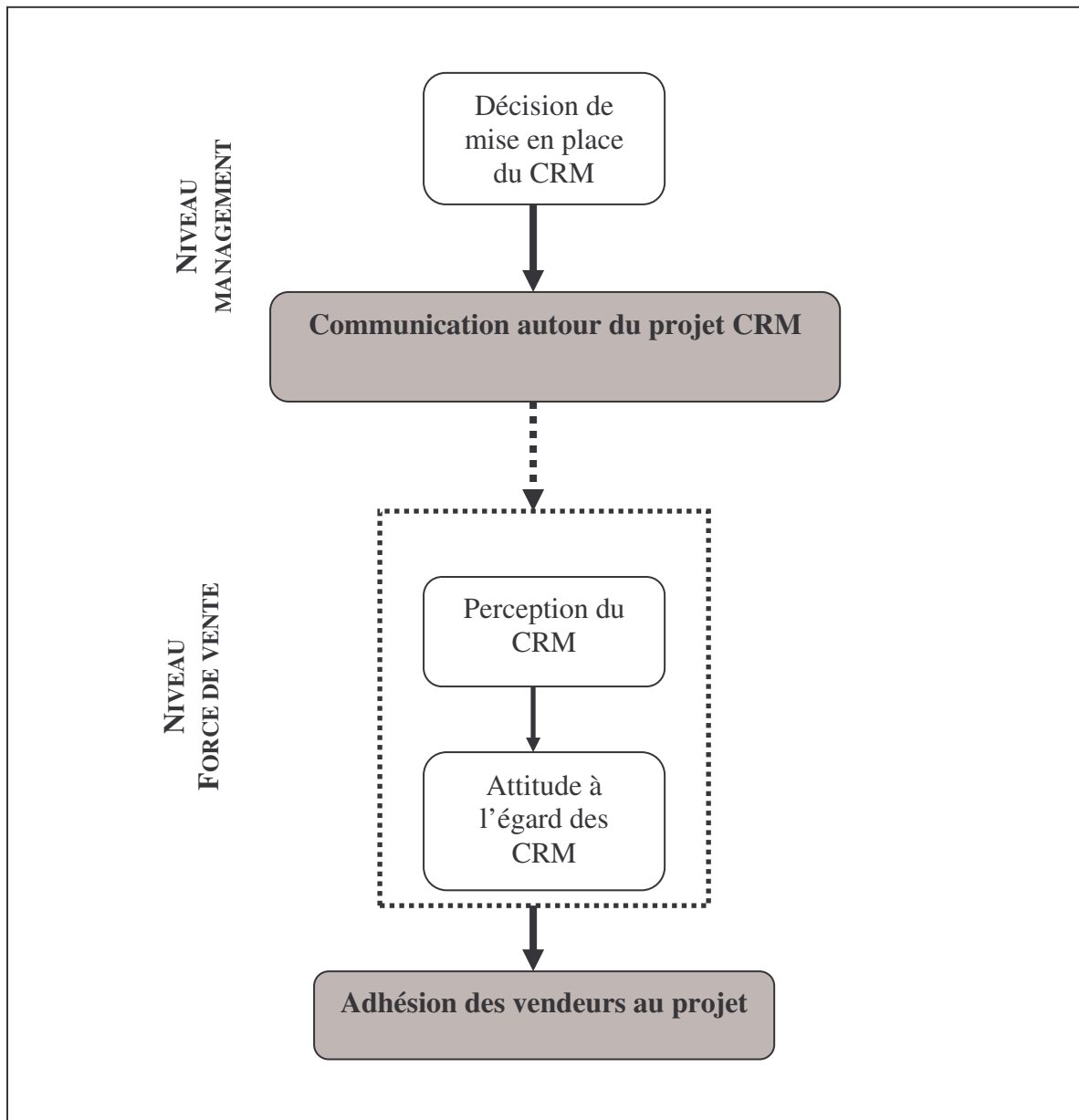
Pour faire face à ses freins et assurer une bonne conduite du projet, le management doit adopter une stratégie de communication pertinente, crédible et efficace pour agir sur les perceptions et attitudes des commerciaux. De plus, l'intérêt de la communication réside aussi dans le fait d'affaiblir ou de mettre fin aux différentes rumeurs et interprétations internes de nature à nuire à l'avancement du projet CRM. Enfin, la communication a aussi un rôle dans l'accompagnement de l'implantation de la solution à travers une adaptation du discours aux comportements et usages des commerciaux. Afin de proposer une stratégie de communication capable d'engendrer l'adhésion des commerciaux au projet CRM, nous nous basons sur les enseignements de la théorie de l'action raisonnée (Cf. Fig. 2). En d'autres termes, le management doit adopter une stratégie de persuasion fondée sur l'influence des perceptions et attitudes de la force de vente en vue de gagner son adhésion. Cette dernière représente la composante conative du processus et peut donc correspondre soit à l'intention d'adopter le CRM/SFA soit à son appropriation selon les cas.

Figure 2. Modèle de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen 1975)



La figure suivante présente la démarche de persuasion de la force de vente au sujet de la mise en place du CRM en entreprise. Deux niveaux sont identifiés : le management et la force de vente. Le management est l'initiateur du projet CRM et détient de ce fait la responsabilité de communiquer son intérêt et convaincre de son utilité. Les vendeurs, quant à eux, constituent la cible de la stratégie de communication qui a pour objectif d'influencer les perceptions et attitudes de ces derniers pour gagner leur adhésion et les fédérer autour du projet.

Figure 3. Processus de persuasion de la force de vente



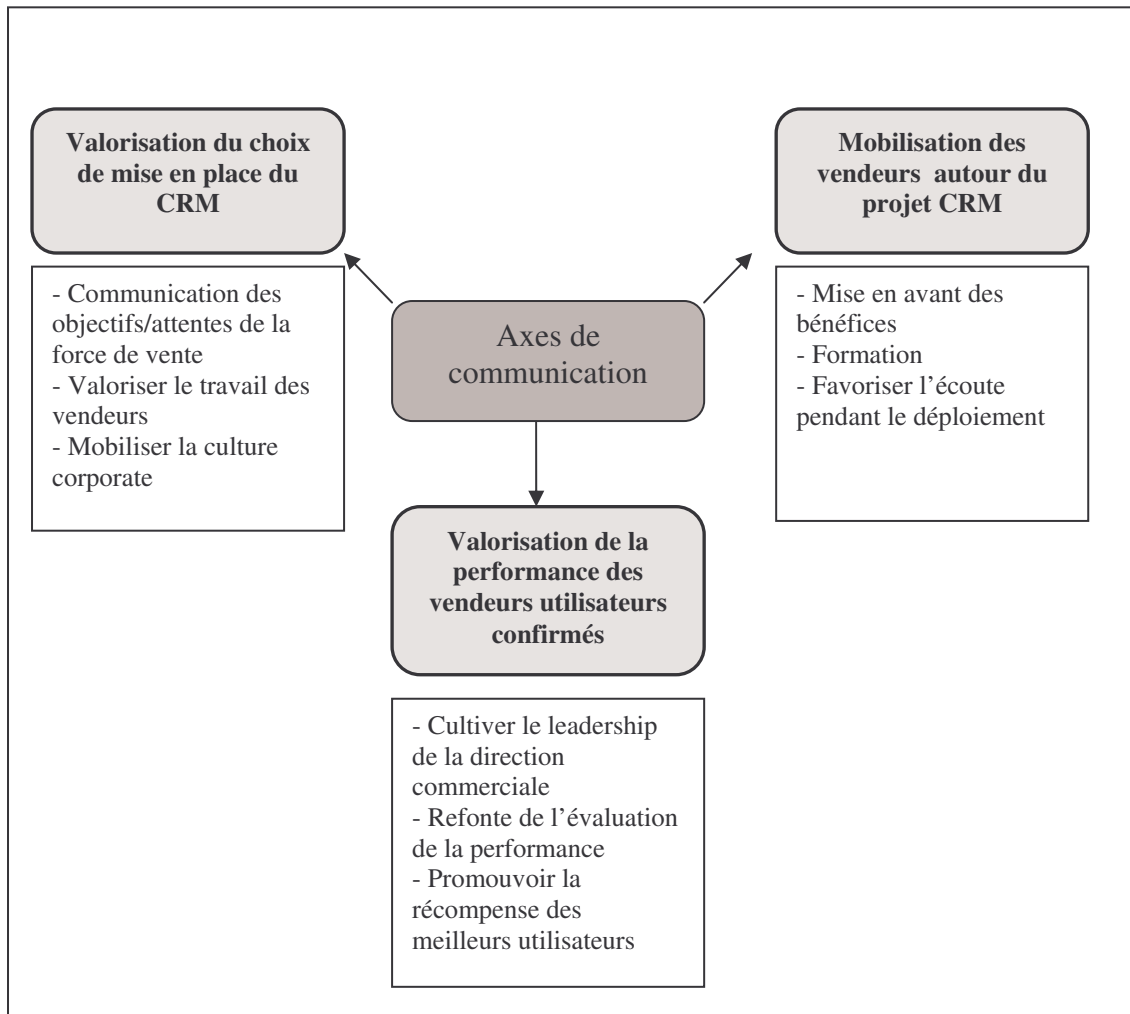
Après avoir présenté le processus de persuasion de la force de vente, la partie suivante fournit les principaux axes pour l'élaboration de la stratégie de communication autour du projet CRM de l'entreprise.

Les axes de la communication autour du projet CRM

L'articulation de la stratégie de communication autour du projet CRM doit répondre à une logique de persuasion progressive adaptée au rythme d'avancement du projet et d'appropriation de la solution par les commerciaux. De même, la stratégie doit focaliser sur

les aspects principaux du projet et décisifs pour l'adhésion des vendeurs. Nous proposons ainsi, que la stratégie de communication soit fondée sur trois axes principaux : (1) la valorisation du choix de l'implantation du CRM, (2) la mobilisation des vendeurs autour du projet et (3) la valorisation de la performance des commerciaux utilisateurs confirmés (Cf. Fig. 4).

Figure 4. Axes de communication autour du projet CRM



1. Valoriser le choix de la mise en place du CRM

La mise en place du CRM/SFA en entreprise représente un changement dont la décision émane du sommet hiérarchique. Par conséquent, il existe une étape entre l'idée et le projet. Cette première étape de la stratégie de communication consiste en la valorisation de ce choix aux yeux des parties concernées, notamment la force de vente et n'ayant souvent pas

contribué à la prise de décision. Afin qu'elle soit probante, cette mise en valeur de la décision d'adopter le CRM doit s'appuyer sur l'opportunité, l'intelligibilité et l'utilité du projet. En effet, l'introduction du CRM dans les processus de fonctionnement de l'entreprise constitue une innovation porteuse de mutations voire de risques et devrait par conséquent être élucidée pour les futurs utilisateurs que sont les vendeurs entre autres.

Communiquer les objectifs du projet et la réponse aux attentes de la force de vente

Il s'agit de fournir une réponse aux interrogations au sujet de l'apport de ces solutions à l'entreprise. Le déploiement des technologies conduit souvent l'entreprise à repenser sa stratégie ainsi que ses processus de travail. La convergence entre l'orientation de l'entreprise et le recours au CRM permettra sans doute aux commerciaux de mieux comprendre l'objectif du changement. L'énonciation des objectifs stratégiques du projet CRM ne saurait être efficace si elle ne tient pas compte des besoins et attentes de la force de vente. Cette dernière conçoit souvent l'implantation du CRM comme une mesure verticale destinée à répondre aux seuls objectifs de productivité, d'alignement sur les concurrents ou encore de renforcement du contrôle, source de stress pour les vendeurs. La force de vente constitue donc un client interne auquel le projet doit être vendu et donc resitué dans une logique de satisfaction des besoins et attentes de ce dernier. Les utilisateurs sont supposés prendre conscience du besoin ou de l'opportunité du changement et incorporer, par conséquent, l'innovation dans leur registre comportemental (Beyer et Trice 1978 ; Nord et Tucker 1987 ; Tornatzky et Fleischer 1990). C'est ainsi que l'adoption du CRM est supposée être un processus qui aboutit une fois que l'utilisation du système devient routinière. Les besoins et attentes seront donc répertoriés suite à une expression des besoins préalablement menée auprès des commerciaux. Cette dernière peut prendre la forme d'un cahier des charges qui tiendra aussi compte de l'avis des vendeurs sur les solutions CRM que l'entreprise envisage d'acquérir. Il est à noter que les vendeurs exploitent le CRM au même titre qu'ils l'alimentent en informations. Cette démarche est à même de les responsabiliser et d'accroître leur implication.

Valoriser le travail des vendeurs

Tout vendeur dispose d'un script de son travail ou de son rôle qui renvoie à la nature et au contenu de la mission à accomplir. En tant qu'innovation, l'avènement du CRM/SFA suscite un certain nombre d'interrogations au sein de la force de vente. Ces questionnements

concernent souvent la mutation que peut subir le travail du vendeur. En effet, de par l'amélioration des processus informationnels et communicationnels qu'engendrent le CRM (Huber 1990), certaines tâches peuvent disparaître au moment où d'autres surgiront (destruction ou création de compétences). C'est pour cette raison et comme le soulignent Thoits et Virshup (1997) que les vendeurs peuvent agir de manière à préserver les significations et attentes de leur rôle dans l'entreprise. Ceci est de nature à créer des ambiguïtés de rôle voire des tensions chez les salariés (Abrams et Hogg 1990). Cette pour cette raison et dans un souci d'évitement des tensions, que la direction commerciale doit communiquer en démontrant l'adéquation du CRM/SFA au rôle assigné au vendeur (Thompson et *al.* 1991).

De même, la valorisation du travail du commercial peut mettre l'appropriation du CRM en perspective en soulignant l'adéquation de la solution non seulement au rôle mais aussi à la profession commerciale. Ceci est de nature à changer les attitudes des vendeurs séduits par le développement professionnel et l'évolution de carrière. Par ailleurs, les commerciaux doivent être rassurés quant à l'accomplissement de leur tâches et ce par la mise en avant de l'aspect sécurisé et confidentiel du système. Enfin, l'entreprise doit présenter la capacité d'archivage des processus de travail favorisée grâce aux fonctionnalités de stockage des données comme un bénéfice et non comme une source potentielle de substitution des vendeurs.

Créer ou renforcer la corporate culture par l'innovation

En plus de la communication des objectifs, le management doit puiser dans la culture d'entreprise pour vendre son projet CRM. En effet, l'avènement du CRM peut être soit le résultat d'une culture organisationnelle ou au contraire s'inscrire dans une révolution de la logique institutionnelle de management. Quelque soit le cas, le déploiement du CRM/SFA gagnerait à s'inscrire dans un cadre de culture organisationnelle pour s'assurer une réceptivité et une certaine légitimité de la part des vendeurs. Ceci d'autant plus que la culture d'entreprise permet de fédérer les équipes autour de projets communs puisqu'elle constitue le ciment qui regroupe les individus autour de valeurs et principes institutionnels.

2. Mobilisation de la force de vente autour du projet CRM

Mise en avant des bénéfices du CRM/SFA

Le *Technology Acceptance Model* (TAM) qui constitue l'approche prédictive de référence en matière d'adoption des technologies dans un contexte organisationnel (Davis 1989; Venkatesh et al. 2000) considère l'utilisation de la technologie comme le résultat de deux croyances principales. La première correspond à l'utilité perçue qui renvoie au degré auquel l'individu croit que l'utilisation de la technologie améliorera sa performance. La deuxième est la facilité perçue de l'usage, définie comme le degré de croyance en la facilité d'usage de la technologie. Ce modèle a été corroboré à plusieurs reprises par un support empirique renforçant ainsi son pouvoir explicatif (Igarria et Parasuraman 1996; Adams, Nelson et Todd 1992; Doll, Hendrickson et Deng 1998). Par conséquent, l'accent doit être mis sur l'apport des TIC en matière d'efficacité et d'efficience d'accomplissement des tâches, d'aide à la prise de décision, d'amélioration de l'organisation du travail, d'accroissement de la qualité de l'information manipulée, du partage de l'information, de la mobilité géographique, etc.

Formation sur l'utilisation de la solution CRM

Comme le souligne le TAM, le deuxième déterminant de l'utilisation correspond à la facilité d'usage des TIC. Ainsi, la formation correspond à ce que Triandis (1979) nomme les conditions d'aide ou de soutien pour désigner les ressources et assistance mises à disposition des utilisateurs en vue d'exploiter les applications technologiques. La formation est le canal le mieux adapté pour démontrer concrètement la facilité d'utilisation des TIC. Il s'agit de mettre en avant les qualités ergonomiques de la technologie acquise qui permettra de minimiser le temps consacré à l'apprentissage. La formation doit tenir compte de deux facteurs : les disparités entre les commerciaux en matière de profil et de prédisposition à l'égard des TIC ainsi que l'évolution de l'utilisation des TIC en entreprise. Il faut dispenser une formation capable de standardiser la connaissance des TIC par les vendeurs et favoriser leur appropriation (Udell 1966 ; Price et Feick 1984). Du point de vue de l'entreprise, la planification des sessions de formation représente du temps pris sur le travail de la force de vente et par conséquent un coût non négligeable. Elle doit donc être optimale et d'accompagner le rythme d'appropriation de la solution par les vendeurs.

Favoriser l'écoute des commerciaux durant le déploiement du CRM

Le CRM représente un fait nouveau pour les vendeurs et suscite diverses réactions. Celles-ci peuvent aller d'un accroissement du risque perçu, à l'émergence du sentiment de précarité ainsi qu'une sous-utilisation de la solution. Il est donc essentiel d'instaurer un dialogue pendant la période d'implantation de manière à favoriser la remontée d'informations de la part des utilisateurs vers les responsables du projet. Ceci permet d'exprimer les inquiétudes des commerciaux et les éventuelles difficultés et situations spécifiques liées à l'exploitation de la solution technologique. Il convient donc de nommer un groupe représentant les utilisateurs et chargé de transmettre au comité de pilotage les préoccupations de la force de vente.

3. Valorisation des performances des utilisateurs confirmés (normes subjectives)

La théorie de l'action raisonnée stipule que le comportement des individus n'est pas uniquement le fruit des perceptions et attitudes mais aussi des normes subjectives ou la pression sociale perçue par l'individu pour s'impliquer ou pas dans le comportement visé (Fishbein et Ajzen 1975). Pour le commercial, les normes subjectives peuvent correspondre aux comportements des vendeurs dont l'utilisation du CRM est confirmée (*first adopters* ou *sponsors internes* du projet), au leadership que peuvent jouer les managers en matière d'appropriation ou encore au degré d'équipement des concurrents en CRM/SFA. De manière générale, la valorisation de la performance correspond au climat organisationnel accompagnant le changement (Klein et Sorra 1996). Selon Schneider (1990), ce climat renvoie aux perceptions partagées par les salariés au sujet de la rétribution, le soutien et les attentes relatives à l'utilisation de la technologie dans l'entreprise.

Cultiver le leadership du management

Le management joue un rôle prépondérant dans la mise en place du CRM. Il est à l'origine du projet et donne l'exemple en matière de TIC, ce qui a une conséquence directe sur la persuasion des vendeurs. Ce rôle de leadership peut se manifester en termes de communication avec la force de vente. A titre d'exemple, la direction des ressources humaines peut avoir recours aux technologies dans sa relation avec les salariés (saisie en ligne des demandes de congés, téléchargement de formulaires, mise en place de forums, information des salariés par le biais de la messagerie électronique, mise en place de l'e-

learning, etc). Ces pratiques traduisent une culture d'entreprise aux yeux des salariés d'une part, et constituent un facteur de pression pour l'utilisation de la technologie d'autre part. Ceci d'autant plus que ce qui émane du management bénéficie d'un caractère péremptoire.

Communiquer la refonte des pratiques d'évaluation de la performance de la force de vente

Les tâches à accomplir par les commerciaux ainsi que les moyens d'atteindre les objectifs peuvent être amenées à changer. Pour accompagner ce changement, la direction commerciale doit revoir et de communiquer les critères de performance des vendeurs en tenant compte de l'impact du CRM et du bouleversement dans l'accomplissement des tâches. Il s'agit de formuler de manière différente les descriptions des postes, le contenu des missions, les grilles d'appréciation ainsi que la structure des entretiens d'évaluation. Le feed-back sur la communication de la réévaluation de la performance permettra d'appréhender la motivation des vendeurs ainsi que de rendre compte du degré d'enracinement du CRM dans le travail.

Promouvoir la récompense de la performance des vendeurs utilisateurs

Les collègues représentent une autre source de normes subjectives pour le vendeur. En effet, la communication doit à veiller à mettre en avant la performance des vendeurs utilisateurs et à promulguer leur récompense. Ceci peut se traduire par l'organisation de cérémonies de remise de prix ou de médailles, par la désignation des confirmés pour le coaching des débutants, des réunions thématiques, etc. L'amélioration de la prestation des vendeurs utilisateurs confirmés constitue une preuve concrète de l'intérêt du CRM et de la nature des bénéfices engendrés. De plus, les résultats obtenus par les collègues bénéficient davantage de crédibilité puisque le commercial se sent plus proche de leur situation que celle des managers. Enfin, cette mise avant de la performance des collègues peut susciter un élan de dynamisme voire de concurrence et donc une motivation du commercial pour l'adoption du CRM.

Conclusion

Cette recherche a permis de présenter une synthèse des bénéfices du CRM/SFA tels que mentionnés dans deux littératures complémentaires : le management de la force de vente et les systèmes d'information. L'étude qualitative a permis de vérifier la pertinence des bénéfices identifiés auprès des principaux éditeurs des solutions CRM/SFA. En effet, dans leur

argumentaire commercial ainsi que sur leurs sites institutionnels, les éditeurs mettent souvent en avant des bénéfices généraux davantage liés à l'optimisation du management commercial ou encore à l'amélioration des indicateurs de pilotage de l'entreprise. La contribution de cette recherche réside dans l'identification des bénéfices pour les clients des entreprises ayant mis en place des solutions CRM. Ceci est d'autant plus important que le client est au centre de la stratégie CRM. Par ailleurs, cette recherche complète l'appréhension des bénéfices pour le client final en proposant une stratégie de communication autour du projet CRM garantissant la réalisation des bénéfices. En effet, la problématique de l'adoption du CRM/SFA a fait l'objet de nombreuses recherches du fait de sa contribution au succès du CRM.

Sur le plan méthodologique, cette recherche a permis de combiner trois méthodes d'analyse de contenu complémentaires, dont la cartographie cognitive utilisée pour la première fois en marketing. Cette méthode a permis de mettre en évidence la structure des causalités relatives à l'utilisation du CRM/SFA par les vendeurs. D'un point de vue managérial, les résultats de cette recherche mettent en évidence les mécanismes de création de valeur du CRM/SFA. Les travaux réalisés sur l'impact du SFA se sont surtout intéressés aux retombées quantitatives du SFA (chiffre d'affaires, quotas...), alors que nos résultats fournissent aux managers une information au sujet des bénéfices qualitatifs du SFA (professionnalisme, image de marque, réactivité, proactivité, etc). Ces bénéfices sont une étape nécessaire pour la réalisation des bénéfices monétaires. Enfin, nous proposons des axes concrets de construction d'une stratégie de communication autour du projet CRM de nature à réduire le risque d'échec et de faire face à la dissonance cognitive de la force de vente.

Cette recherche comporte néanmoins quelques limites. Tout d'abord, il conviendrait de reconduire l'étude au sein d'un même secteur. En effet, l'adoption et les bénéfices du SFA dépendent de la nature du secteur ainsi que du rôle assigné à la force de vente. A titre d'exemple, le secteur des services financiers et le secteur de l'industrie pharmaceutique ont une utilisation plus intensive des solutions SFA que d'autres secteurs. Il convient aussi de tenir compte de l'effet de taille de l'entreprise. Les solutions SFA sont souvent onéreuses et leur déploiement diffère selon la taille de l'entreprise. De même, l'étude qualitative a été conduite auprès des éditeurs des solutions CRM/SFA. Cette approche peut conduire ces derniers à surévaluer les bénéfices attendus pour valoriser la qualité de leur offre CRM. Il serait donc opportun d'interroger aussi des directeurs commerciaux, des vendeurs et surtout des clients pour une appréhension davantage objective des bénéfices.

Concernant les voies futures de recherche, cette étude constitue une première étape vers la construction d'un modèle conceptuel permettant de mesurer l'impact du CRM/SFA sur les aptitudes et comportements de la force de vente. Ce modèle permettra d'opérationnaliser pour la première fois des concepts clés pour le management de la force de vente comme le professionnalisme, la réactivité, la proactivité, la disponibilité, etc et une phase quantitative permettra de tester les hypothèses du modèle. De même, afin d'avoir une approche complète du phénomène il serait intéressant d'interroger les deux autres parties concernées par le SFA : les éditeurs des solutions et bien entendu les clients. Ceci permettra de comparer les quatre points de vue pour mieux comprendre les bénéfices du SFA. Le client est au centre du marketing et de la relation commerciale et la compréhension de ses perceptions des bénéfices (ou des défauts) du SFA est primordial.

Références bibliographiques

- Abrams, D. & M.A. Hogg (1990), *Social Identity Theory: Constructive and Critical Advances*. London : Harvester-Wheatsheaf.
- Adams, J.S., R.R.Nelson & P.A.Todd (1992), «Perceived usefulness, ease of use and usage of information technology : a replication». *MIS Quarterly*, no.16, p.227-250.
- Ahearne, M. & Schillewaert N. (2000), The effect of information technology on salesperson performance, *Working paper de l'E-Business Research Center*, Université de l'Etat de Pennsylvanie.
- Ahearne, M., Jelinek R. & Rapp A. (2005), Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: training and support as key moderating factors. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 379-388.
- Ahearne, M., Schillewaert N., Frambach R.T. & Moenaert R.K. (2000), The Acceptance of information Technology in the Sales Force. *Working paper de l'E-Business Research Center*, Université de l'Etat de Pennsylvanie.
- Allard-Poesi, F. (1997), Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints, Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine.
- Avlonitis, G.J., Panagopoulos, N.G. (2005), Antecedents and Consequences of CRM Technology Acceptance in The Sales Force, *Industrial Marketing Management*, 34(4), 355-368.
- Axelrod, R. (1976), *The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton University Press.
- Barnes, M.L. & Engle R. (1995), Can sales force automation help you be a more effective manager ?, *Sales Process Engineering and Automation Review*, September, 16-19.
- Beckhard, R. (1977), «Strategies For Large System Change », *Sloan Management Review*, Cambridge, Mass.
- Behrman, D.N. & Perreault W.D. (1982), Measuring the performance of industrial salespersons, *Journal of Business Research*, 10, 355-370.
- Beyer, M. Janice & M.Trice Harrison , (1978), *Implementing Change: Alcoholism Policies in Work Organizations*, New York: Free Press.
- Bougon, M.G., Weick, K.E., & Binkhorst, D. (1977), Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra, *Administrative Science Quarterly*, 22, 606-639.
- Colombo, G. (1994), *Sales force automation*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Cossette, P. (1994), *Les cartes cognitives et organizations*, Les Presses Universitaires et de Laval and Les Editions Eska, Québec.
- Crosby, L.A., Evans K.R. & Cowles, D. (1990), Relationship quality in services selling : an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, 54, Juillet, 68-81.
- Darmon, R.Y. (2001), *Pilotage dynamique de la force de vente*, Village Mondial.
- Darmon, R.Y. (1993), *Management des ressources humaines des forces de vente*, Paris, Economica.
- Davis, F. D. (1989), «Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology », *MIS Quarterly*, no.13, p. 319-339, September.
- Davis, F.D. (1989), Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, *MIS Quarterly*, September 13 : 319-339.
- Doll, W. & Torkzadeh, G., (1998), Developing a multidimensional measure of system-use in an organizational context", *Information and Management*, 33, 171-185.
- Doll, W. J. ; A. Hendrickson & X. Deng, (1998), « A Using Davis' perceived usefulness and ease of use instrument for decision making: a confirmatory and multigroup invariance analysis », *Decision Sciences*, no.29, p.839-870.

- Donaldson, B. et Wright, G. (2002), Sales Information Systems: Are they being used for more than simple mail shots?, *Journal of Database Marketing* 9(3), March, 276-284.
- Eden, C., Ackerman, F. et Cropper, S. (1992), The analysis of cause maps, *Journal of Management Studies*, 29(3), 309-324.
- Ehlinger, S. (1996), *Interaction et développement de représentations organisationnelles lors du processus de formation de la stratégie au sein d'organisations multidivisionnelles*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fisher, J. (1998), The secret's out, *Entrepreneur*, Vol. 26, May, pp. 112-19.
- Fisher, J. (2001), New ways to win over fickle clients, *The Financial Times*, London.
- Goldenberg, B. (1995), Sales systems soar, *Business Marketing*, January, pp. 21-22.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006), How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability, *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Hawes, J., Mast, K.E. & Swan, J.E., (1989), Trust earning perceptions of sellers and buyers, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, 1-8.
- Hill, N.C. & Swenson, M.J. (1994), The Impact of Electronic Data Interchange on the Sales Function, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14 (Summer), 79-87.
- Hitt, L. & Brynjolfsson, E. (1996), Productivity, Profit and Consumer Welfare: Three Different Measures of Information Technology's Value, *MIS Quarterly*, (MISQ "Best Paper" Award for 1996. An earlier version appeared as "The Three Faces of IT Value: Theory and Evidence, Proceedings of the International Conference on Information Systems, 1994, Vancouver, British Columbia, "Best Paper" award at the conference) *MIS Quarterly*, pp. 121-142.
- Huber, G. (1990), « A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making», *Academy of Management Review*, vol.15, no. 1, p.47-71.
- Huber, G. (1990), A theory of the effects of advanced information technologies or organizational design, intelligence, and decision making, *Academy of Management Review*, 15(1), 47-71.
- Huberman, M. & Miles, M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles: De Boeck Université.
- Huff, A. (1990), *Mapping Strategic Thought*, Wiley and Sons, USA.
- Igbaria, M. & B.J. Parasuraman (1996), «A motivational model of microcomputer use », *Journal of Management Information Systems*, vol.13, no. 1, p.127-143.
- Igbaria, M. & Tan, M. (1997), The Consequences of Information Technology Acceptance on Subsequent Individual Performance, *Information and Management*, 32, 113-121.
- Johnson, D. & Whitehorn, M. (1997), Justifying the use of portable computer technology by the salesforce of a large insurance company, *The Services Industries Journal*, 17(3), 507-527.
- Jones, E., Sundaram, S. & Chin, W. (2000), Factors leading to sales force automation use : a longitudinal analysis, *Working paper du département de marketing du Bauer College of Business*, Université d'Houston.
- Karimi, J., Somers, T.M. & Gupta, Y.P. (2001), Impact of information technology management practices on customer service, *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 125-158.
- Kasper-Fuehrer, E.C. & Ashkanasy, N.M. (2001.) Communicating trustworthiness and building trust in virtual organizations, *Journal of Management Studies*, 27, 235-254.

- Keillor, B.D., Bashaw, R.E. & Pettijohn, C.E. (1997), Salesforce automation issues prior to implementation : the relationship between attitudes toward technology, experience and productivity, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(3/4), 209-219.
- Khandpur, N. & Wevers, J. (1998), *Sales force automation using Web technologies*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Klein, J. Katherine & S. Sorra Joann (1996), «The Challenge of Innovation Implementation », *Academy of Management Review*, vol.21, no.4, p.1055-80.
- Kuzel, A. (1992), Sampling in Qualitative Enquiry, in B. Crabtree and W. Muller (eds) *Doing Qualitative Research*, 31-44. London: Sage.
- Lagace, R.R., Dahlstrom, R. & Gassenheimer, J.B. (1991), The relevance of ethical salesperson behavior on relationship quality: The pharmaceutical industry, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(4), 39-47.
- Langfield Smith, K. & Wirth, A. (1992), Measuring differences between cognitive maps, *Journal of the Operational Research Society*, 43, 1135-1150.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985), *Naturalistic inquiry*, Newbury Park, CA: Sage.
- Millman, Z. et Hartwick, J. (1987), The impact of automated office systems on middle managers and their work, *MIS Quarterly*, 11(4), 479-491.
- Morgan & Hunt (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(July), 28-38.
- Moriarty, R.T. & Swartz, G.S. (1989), Automation to Boost Sales and Marketing, *Harvard Business Review*, January-February.
- Narayanan, V.K. & Armstrong, D.J. (2005), *Causal Mapping for Research in Information Technology*, Idea Group Publishing, Hershey (eds.), PA.
- Nord, R. Walter & S. Tucker (1987), *Implementing Routine and Radical Innovations*. D.C.
- Park J.E., Holloway, B.B. & Deitz, G.D. (2005), The Benefits of sales force automation: an empirical examination of SFA usage on relationship quality and performance, *Proceedings of the National Conference in Sales Management*, 4-7.
- Parthasarathy, M. & Sohi, R.S. (1997), Salesforce automation and the adoption of technological innovations by salespeople : theory and implications, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(3/4), 196-208.
- Price, L.L. & L.F. Freick (1984), «The role of interpersonal sources in external search: an informational perspective». In Kinnear, T.C. (Ed.), *Advances in Consumer Research*, no.11, Association of Consumer Research, Ann Arbor, MI, p. 250-253.
- Pullig, C., Maxham, J.C. & Hair, J.F. (2002), Sales force automation systems : an exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity, *Journal of Business Research*, 55, 401-415.
- Rice, R.E. & Blair, J.H. (1984), *New organizational media and productivity*, In Rice, R.E. & Associates (Eds), *The New Media*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Rivers, M. & Dart, J. (1999), The acquisition and use of sales force automation by mid-sized manufacturers, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(2), 59-73.
- Robinson, L. Jr, Marshall, G.W., Miriam B. & Stamps M.B. (2005), An empirical investigation of technology acceptance in a field sales force setting, *Industrial Marketing Management*, 34(4), p.407.
- Robinson, W. (1957), The statistical measure of agreement, *American Sociological Review*, 22, 17-25.
- Ryssel, R., Ritter, Th. & Gemünden, H. G. (2004), The Impact of Information Technology Deployment on Trust, Commitment and Value Creation in Business Relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(3), 197-207.
- Schneider, B. (1990), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Speier, C. & Venkatesh, V. (2002), The Hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies, *Journal of Marketing*, 66, 98-111.
- Sproull, L. & Kiesler, S. (1986), Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communication, *Management Science* (32), 1492-1512.
- Taylor T.C. (1994), Valuable insights on sales automation progress, *Sales Process Engineering & Automation Review*, Décembre, 19-21.
- Thoits, A. Peggy & K. Virshup Lauren (1997), Me's and We's : Forms and Functions of Social Identities, in *Self and Identity : Fundamental Issues*, Richard D. Ashmore et Lee Jussi, eds. New York : Oxford University Press, p. 106-33.
- Thompson, R. L. (1991), «Higgins Christopher A.& Howell Jane M. Personal Computing: Toward a Model of Utilization». *MIS Quarterly*, p.125-43, March.
- Tornatzky, L.G. & M. Fleischer (1990), *The Processes of Technological Innovation*. Lexington Books.Heath, Lexington.
- Triandis, H.C. (1979), Values, attitudes, and interpersonal behavior, in M.M. Page, *Nebraska Symposium on motivation: Beliefs, Attitudes, and Values*, Univ. Nebraska Press, Lincoln, p.195-259.
- Udell, J.G. (1966), «Prepurchase behavior of buyers of small electric appliances». *Journal of Marketing*, n° 30, p.50-52, October.
- Venkatesh, V. & D. Davis (2000), «A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies, *Management Science*, vol. 46, no.2, p.186-204.
- Verity, J.W. (1993), Taking a laptop on a call, *Business Week*, (October 25), 124-135.
- Wedell & Hempeck D. (1987), Sales Force Automation-Here and Now, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7(2), August, 11-16.
- Weick, K. E. & Bougon, M. G. (1986), Organizations as cognitive maps, Charting ways to success and failure in H. P. Sims, D. A. Gioia and Associates (Eds.), *The Thinking Organization*, London, Jossey Bass Publishers, 102-135.