



HAL
open science

Stratégies de légitimation et vision organisante du CRM : l'analyse d'une revue professionnelle

Mickaël David, Bénédicte Grall, Julie Demaret

► To cite this version:

Mickaël David, Bénédicte Grall, Julie Demaret. Stratégies de légitimation et vision organisante du CRM : l'analyse d'une revue professionnelle. 24ème conférence de l'Association Information et Management (AIM) : Management de la transformation numérique, Association Information et Management, Jun 2019, Nantes, France. hal-02404626

HAL Id: hal-02404626

<https://cnam.hal.science/hal-02404626v1>

Submitted on 19 Dec 2019

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

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



Stratégies de légitimation et vision organisante du CRM : l'analyse d'une revue professionnelle

*Mickaël DAVID**

*Bénédicte GRALL***

*Julie DEMARET**

* VALLOREM (EA 6296), IAE de TOURS Val de Loire, France

** LIRSA (EA 4603), CNAM, France

Résumé :

Notre recherche vise à comprendre quelles sont les stratégies de légitimation qui sont à l'œuvre dans le processus de construction d'une vision organisante, en nous intéressant au cas des progiciels CRM. Nous nous appuyons sur des approches institutionnalistes (Firth, 2001 ; Wang et Ramiller, 2009 ; Currie, 2004 ; Carton et al. 2007 ; Kaganer et al. 2010 ; Lynn et al. 2018), et notamment sur la notion de vision organisante développée par Swanson et Ramiller (1997). En méthodologie, nous mobilisons la taxonomie de Kaganer et al. (2010) pour analyser les articles de la revue *Action commerciale* entre 1999 et 2009. Nos résultats montrent : l'usage à la fois d'arguments de légitimation et de délégitimation ; qu'une revue professionnelle est avant tout un lieu de débat sur les difficultés et stratégies de mise en œuvre, convoquant 3 types d'acteurs : consultants, éditeurs et entreprises utilisatrices ; et que ces différents acteurs n'ont pas recours aux mêmes types de stratégies de légitimation, reflétant leurs intérêts propres dans la diffusion du CRM.

Mots clés :

Vision organisante ; légitimation ; CRM ; institutionnalisation ; revue professionnelle.

1. Introduction

La diffusion et l'adoption d'une nouvelle technologie sont depuis longtemps des thèmes de prédilection des recherches en Systèmes d'Information. Le paradigme dominant pour ces recherches a longtemps été celui des approches rationalistes, considérant que l'adoption d'une nouvelle technologie par une organisation relevait d'un processus de décision rationnel fondé sur l'efficacité technique de cette dernière (Fichman, 2004). Cependant, depuis un vingtaine d'années, étant donné la complexité des innovations technologiques et la multiplicité des interactions à l'œuvre dans le processus de diffusion et d'adoption d'une nouvelle technologie, quelques chercheurs, pour essayer de mieux appréhender ce processus, s'appuient sur des approches institutionnalistes (Firth, 2001 ; Wang et Ramiller, 2009 ; Currie, 2004 ; Carton et al. 2007 ; Kaganer et al. 2010 ; Lynn et al. 2018), et notamment sur la notion de vision organisante développée par Ramiller et Swanson (1997). Ces auteurs la définissent comme étant « *la représentation principale d'une communauté sur l'application d'une technologie de l'information dans les organisations* » (Ramiller et Swanson, 1997, p460)¹.

Dans cette communication, nous nous inscrivons dans la lignée de ces recherches, et plus particulièrement à la manière de Kaganer et al. (2010), nous essayons de comprendre quelles sont les stratégies de légitimation qui sont à l'œuvre dans le processus de construction d'une vision organisante au sein d'une communauté, en nous intéressant à celle associée aux progiciels CRM (Customer Relationship Management). Ces progiciels sont composés d'une base de données unique et commune, sur laquelle peuvent venir se greffer différents modules. Les quatre modules principaux sont : 1) les modules SFA (Sales Force Automation) pour la gestion personnalisée de la relation client par la force de vente ; 2) les modules EMA (Enterprise Marketing Automation) pour l'automatisation de la gestion des campagnes marketing ; 3) les modules permettant la mise en place des canaux de vente totalement automatisés ou partiellement automatisés (call centers, internet...) ; 4) les modules CRM analytique pour une analyse et une exploitation des données clients plus précises (Grall, 2016 ; Michaux et Geffroy-Maronnat, 2011). Il nous a paru particulièrement pertinent d'étudier les progiciels CRM dans la mesure où ils ont connu depuis la fin des années 90 un vif succès auprès des organisations et que se sont développées de nouvelles pratiques à partir de la vision organisante associée à ces progiciels (Wang et Swanson, 2008).

Pour étudier les stratégies de légitimation sur lesquelles repose la construction de la vision organisante associée aux progiciels CRM, nous avons choisi d'examiner les articles parus dans *Action Commerciale*, une revue professionnelle faisant référence auprès des dirigeants commerciaux. Notre étude porte sur les articles parus dans cette revue entre 1999 et 2009.

La suite de cette communication est structurée de la façon suivante. Nous examinons tout d'abord la notion de vision organisante développée par Ramiller et Swanson (1997) et la taxonomie des arguments de légitimation à l'œuvre dans la construction d'une vision organisante proposée par Kaganer et al. (2010). Puis, après avoir présenté notre approche méthodologique, nous examinons les stratégies de légitimation sur lesquelles repose la construction de la vision organisante associée aux progiciels CRM.

¹ « *An organizing vision is a focal community idea for the application of information technology in organizations* » (Swanson and Ramiller, 1997, p. 460).

2. Revue de littérature

Les travaux de Ramiller et Swanson (1997, 2003, 2004) qui développent le concept de vision organisante peuvent aider à la compréhension des mécanismes d'adoption de ce type d'outils dans une communauté.

Pour qu'une innovation en systèmes d'information soit adoptée dans une organisation, une représentation claire des attentes liées à l'outil doit exister et préciser ce qu'il apporte, comment il fonctionne, sous quelles conditions ses bénéficiaires se font ressentir et comment il doit être déployé (Ramiller et Swanson, 1997, 2003, 2004). En somme l'organisation doit lui trouver du sens. Aussi elle a besoin d'informations sur l'outil qui proviennent d'une communauté complexe d'acteurs s'intéressant aux innovations technologiques. L'organisation recueille donc des précisions sur l'outil dans la presse industrielle, des conférences thématiques, des ateliers, des formations (Ramiller et Swanson, 1997, 2003, 2004), et par des consultants, des vendeurs, des adopteurs ou des chercheurs (comme le précisent Wang et Swanson, 2008). Ramiller et Swanson (1997, 2003, 2004) proposent notamment de comprendre comment le discours dominant de cette communauté facilite l'interprétation de la nature de l'innovation, la légitimation de l'adoption de l'outil et la mobilisation des forces du marché qui émergent pour qu'elle soit adoptée. Pour les auteurs (2003), une vision organisante peut avoir une carrière ascendante ou descendante selon l'intensité du discours au sujet de l'innovation, la maturité de la vision. Ainsi pour ces derniers, une vision organisante peut s'appréhender à travers la construction de son discours, sa rhétorique, son accueil critique par le public. Ils distinguent plusieurs dimensions de cet accueil critique: son caractère interprétable, plausible, important et discontinu.

A la suite des travaux de Ramiller et Swanson, plusieurs articles étudiant des visions organisantes ont été proposés (Firth, 2001; Wang et Ramiller, 2009; Wang et Swanson, 2008, Currie, 2004; Carton et al. 2007, Kaganer et al. 2010, Lynn et al. 2018). En particulier, Firth (2001) et Wang et Swanson (2008) ont étudié la diffusion de la technologie CRM par le prisme de la vision organisante. Firth (2001) vérifie à travers son étude que la vision du CRM se construit d'abord par le discours d'une communauté à partir de 1994. La diffusion du CRM dans les organisations ne se déroule pas de manière isolée, mais au sein d'une communauté de vendeurs, de consultants, et d'autres organisations qui adoptent le CRM. Wang et Swanson (2008) se concentrent plutôt sur le maintien d'une dynamique autour de la diffusion d'un CRM car l'élan initial peut s'essouffler (Hughes, 1994). Ils analysent comment plusieurs acteurs avec des intérêts différents contribuent ensemble à maintenir l'élan autour du CRM de 2000 à 2004 en faisant de la publicité dans *Business Week* avec trois stratégies de discours : fournir un discours crédible, proposer des modèles d'action pour la diffusion (raconter des exemples de succès, donner des conseils et les travers à éviter) et faire participer les mêmes contributeurs régulièrement dans ces dossiers publicités. Ces travaux confirment l'intérêt de se concentrer sur les arguments de légitimation des différents acteurs de la communauté du CRM.

Les travaux de Kaganer et al. (2010) ont retenu notre attention dans la mesure où d'une part ils précisent les différents arguments qui sous-tendent ces stratégies de discours, d'autre part ils relient ces arguments aux quatre formes de légitimité recensées dans la littérature (d'Aldrich et Fiol, 1994, Stryker, 1994, Suchman, 1995, Scott, 2001) :

- La légitimité cognitive se fonde sur la cognition ou sur la compréhension qu'ont les acteurs des agissements et comportements de l'entreprise. Pour Scott (2010), ce sont les éléments culturels, construits socialement par des représentations symboliques et cognitives- ils

fournissent des cadres indispensables pour élaborer les décisions et les perceptions individuelles- qui sont ici mobilisés dans l'obtention de cette forme de légitimité.

- La légitimité pragmatique repose sur la prise en compte des intérêts propres des clients les plus immédiats d'une organisation (Suchman, 1995, p. 578). Kaganer et al. (2010) rappelle qu'elle devrait jouer un rôle important dans les premières étapes de diffusion de l'innovation.
- La légitimité normative se fonde sur la conformité d'une nouvelle affaire avec des normes morales et des valeurs prééminentes au sein d'un groupe social.
- La légitimité réglementaire se base sur l'alignement à une nouvelle pratique en accord avec des règles légales ou quasi-légales et des régulations existant dans le secteur (Scott, 2001).

Kaganer et al. (2010) proposent une taxonomie des arguments de légitimation des technologies de l'information pour un système d'information clinique, qui permet à un prestataire de soins d'un patient d'entrer des ordonnances de soins, d'examen ou de consultations médicales. Afin d'établir sa validité, les auteures nous invitent à répliquer cette taxonomie sur d'autres innovations. A notre connaissance, seuls Lynn, Rosati et Fox (2018) l'ont utilisée pour étudier les stratégies de légitimation de la blockchain. Aussi, nous proposons d'appliquer cette taxonomie à la technologie CRM - en analysant une revue professionnelle contrairement à celle mobilisée par Wang et Swanson (2008) : *Business week* - et de répondre à la question suivante : sur quelles stratégies de légitimation s'est construite la vision organisante associée aux progiciels CRM ?

3. Méthodologie

A la manière des recherches en Systèmes d'Information étudiant la construction d'une vision organisante (Firth 2001, Kaganer et al. 2010, Lynn et al. 2018, Ramiller et Swanson 2003, Wang 2001), nous analysons les discours produits, au cours du temps, à propos des progiciels CRM, au sein de la communauté des dirigeants commerciaux de France, dans la mesure où ce sont des acteurs clés dans le processus de décision, conduisant à la mise en place de ces progiciels.

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

3.1. La revue Action Commerciale

Notre choix s'est porté sur la revue professionnelle *Action Commerciale* pour trois raisons principales : sa cible, son positionnement transversal et sa notoriété. *Action commerciale*, dont la parution est mensuelle (en moyenne 11 numéros par an d'environ 100 pages chacun), est destinée aux dirigeants commerciaux de tous les secteurs. Les articles d'*Action Commerciale* reprennent à la fois des avis d'experts et des témoignages de cadres commerciaux, avec deux thèmes de prédilection : la gestion des équipes commerciales (recrutement, management, motivation, formation, équipement...) et la gestion de la relation client (enjeux, stratégie, moyens, mise en œuvre...). Son positionnement transversal, sa cible prioritaire, sa notoriété et son partenariat étroit avec l'association professionnelle des dirigeants commerciaux de France en font un support particulièrement pertinent pour notre recherche.

3.2. Recueil des données

Pour constituer notre corpus, nous avons procédé à une lecture systématique et rapide de tous les numéros d'*Action Commerciale* entre 1990 et 2009, soit sur une période de 20 ans autour de la période communément admise de l'explosion des progiciels CRM, à savoir la fin des années 90. Notre corpus est constitué des 195 articles publiés entre 1999 et 2009² contenant les termes « CRM », et/ou « Customer Relationship Management » et/ou « GRC » et/ou « Gestion de la Relation Client » et/ou « SFA » et/ou « Sales Force Automation »³. Ces 195 articles ont été scannés sous format pdf afin de pouvoir en faire un codage et mener des analyses de contenu en profondeur.

3.3. Codage des données

Le codage a été réalisé par les trois auteurs à partir d'une grille élaborée sous Excel. Grâce à une lecture approfondie de chacun des articles, une analyse de contenu a été réalisée en codant pour chaque argument de l'article : l'auteur (nom de la personne, sa fonction, son entreprise, son rôle (journaliste, consultant, éditeur ou entreprise utilisatrice)), la forme de légitimation (cognitif, pragmatique, normatif, régulateur) et le type d'argument de légitimation, en utilisant la taxonomie proposée par Kaganer et al. (2010). Les articles de l'année 2001 ont été codés par les trois auteurs. Après avoir vérifié l'interprétation commune des nœuds de codage par les trois auteurs, chaque auteur a codé des années différentes. Parallèlement aux fichiers Excel, les verbatims illustrant les arguments identifiés lors du codage ont été retranscrits sur fichier Word afin d'en faciliter l'accès.

La taxonomie proposée par Kaganer et al. (2010) est restituée en Annexe 1. Elle propose 26 types d'arguments : 8 de forme cognitive (C1 à C8), 15 de forme pragmatique (P1 à P15), 2 de forme normative (N1 à N2) et 1 de forme régulatrice (R1). Bien que cette grille ait été développée sur le cas d'une autre solution applicative, aucun argument analysé n'a nécessité la création d'un nouveau code. Seuls les arguments P1 et P2 ont été adaptés pour tenir compte des caractéristiques de la solution applicative (« qualité du soin médical » a été remplacé par « qualité de la relation client »). Toutefois, nous avons enrichi cette taxonomie pour distinguer les arguments de délégitimation (codés N). Par exemple, le code C8N représente des propos montrant une faible acceptation de la solution par les utilisateurs finaux. Ainsi, pour respecter une cohérence de codage, le code C6 de Kaganer et al. (2010) devient C6N, car ce code (et uniquement lui) s'apparentait déjà à un argument de délégitimation dans la taxonomie de Kaganer.

Exemple de codage : « Dès lors, un projet CRM doit être mis en place avec des groupes de travail réunissant les deux services. D'un côté, les commerciaux doivent expliquer le type d'information qu'ils peuvent remonter, de l'autre, le service marketing précise ses besoins pour qu'en retour, il puisse proposer aux vendeurs des leads qualifiés », précise Nicolas Berger, directeur de projet CRM au sein du cabinet de conseil Accoval. [C4. BERGER.

² Sur la période 1990-1998, un seul article contenant les termes « CRM » ou « Customer Relationship Management » a été identifié, il s'agit d'un article paru en 1995 concernant la mise en œuvre d'un projet CRM au sein d'IBM.

³ Il nous a paru judicieux de retenir les termes « SFA » et « Sales Force Automation » car il désigne le module des progiciels CRM que les entreprises mettent en place le plus souvent en premier.

CONSULTANT. 2008JANVIER38]. Ce propos extrait de l'article de la page 38 du numéro de janvier 2008 est tenu par M. BERGER, consultant de profession. Il a été codé C4 (Stratégies de mise en oeuvre), car il précise le besoin de mettre en oeuvre des groupes de travail dans un tel projet. Second exemple de codage : « *Les sociétés présentes sur ce secteur sont donc toutes généralistes. Elles proposent soit trois modules conçus et vendus séparément, soit un seul et même produit intégrant pleinement les trois métiers du GRC. De façon basique, les éditeurs ont une offre reposant sur les mêmes fonctionnalités: aide à la création de documents commerciaux (propositions, devis ...), diffusion des informations de ventes, prise de contacts, gestion d'agendas et de rendez-vous, détection et suivi des opportunités.* » [C1. BAILLARD. JOURNALISTE. 2006AVRIL73]. Ce propos extrait de l'article de la page 73 du numéro d'avril 2006 est tenu par M. BAILLARD, journaliste de la revue. Il a été codé C1 (Fonctionnalités du système), car il décrit les différentes fonctionnalités proposées par les solutions du marché.

3.4. Analyse des données

Ce codage nous a permis d'obtenir des éléments d'analyse quantitative pour essayer de cerner les stratégies de légitimation mises en oeuvre et leur évolution éventuelle au cours du temps. Sur l'étendue de la période considérée, plus de 500 arguments ont été codés. La dernière colonne de l'annexe 1 présente les pourcentages d'attribution des codes à ce corpus. Ainsi, 15,44% des arguments sont de type C1. De plus, le codage nous a également permis de croiser le type d'arguments de légitimation avec le rôle de leurs auteurs, et ainsi, grâce aux verbatims retenus, de préciser le contenu des stratégies de légitimation mises en place par ces acteurs dans le cas des progiciels CRM.

4. Résultats

Nous présenterons les résultats sur deux niveaux d'analyse : les articles (section 1) et les arguments. Au niveau d'analyse des arguments, nous présenterons les résultats de deux unités d'analyse : les arguments (ce qui est dit ?) (section 2) et les intervenants (qui parle ?) (section 3).

4.1. Carrière du buzzword "CRM"

Swanson et Ramiller (1997) proposent que les "buzzwords" émergent très en amont des phénomènes de diffusion des innovations, qu'ils doivent être suffisamment flous pour définir une innovation en cours de conception et aux contours encore incertains. Ils expliquent qu'il est important d'entretenir des moments autour du buzzword afin d'en prolonger la "carrière" sous peine de voir d'autres buzzwords émerger.

Les résultats montrent que l'expression "CRM" a mis plusieurs années à s'imposer dans les articles de la revue. En effet, entre 2000 et 2004, le nombre d'articles traitant du multicanal, de l'automatisation des forces de ventes, de l'informatique décisionnelle, etc. sans faire référence à l'expression "CRM" était important, et a même cru entre 2001 et 2004 avant de diminuer pour être quasi nul à partir de 2007 (fig. 1, différence entre la courbe orange et la courbe bleue).

Ces données corroborent l'idée que le CRM est avant tout une innovation intégrative. Les concepts de multicanal, d'automatisation des forces de ventes et d'informatique décisionnelle ont eu une utilisation indépendante au concept de CRM jusque dans les années 2005-2006, où ce dernier a commencé à être utilisé de manière systématique pour traiter de ces sujets (sans toutefois les remplacer). Il est intéressant de constater que la période 2005-2006 est également

marquée par une augmentation significative du nombre moyen de pages par article traitant du sujet (fig. 1, courbe grise). En 2006, on voit ainsi par exemple un dossier : “Relation clients-Des logiciels au service de votre business” de 7 pages, traitant successivement les différents modules des progiciels de CRM.

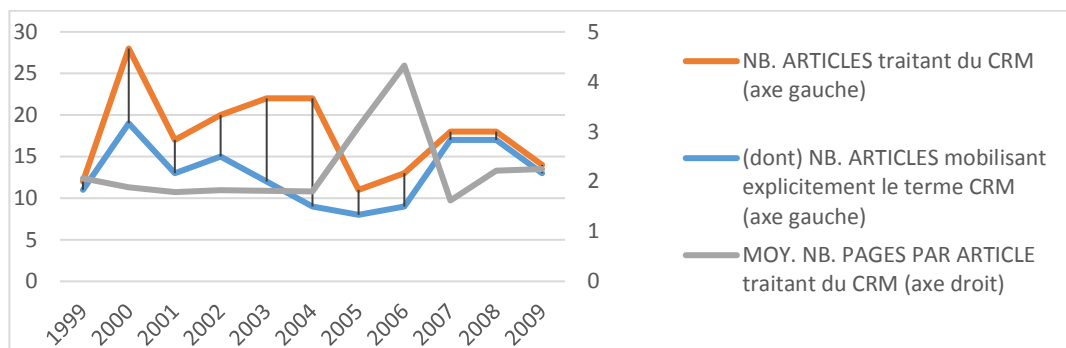


Figure 1. Evolution de la publication

4.2.Action Commerciale : une argumentation particulière

Les arguments utilisés sont principalement d’ordre cognitif (76,1%) et pragmatique (22,4%), rarement normatif (1,5%) et aucunement réglementaire (cf. Annexe 1). On ne constate pas d’évolution significative de ces proportions dans le temps.

Si l’on entre un peu plus dans le détail, on constate une très large surreprésentation des prises de parole ayant pour objet de présenter une stratégie de mise en œuvre (codée C4, annexe 1 : 22,2%). Ensuite, viennent les prises de parole concernant la description des fonctionnalités des outils CRM (C1 : 16%). Et enfin, les témoignages sur la diffusion du CRM dans les organisations (C7 : 13,4%), les challenges de sa mise œuvre (C6 : 11,2%), et enfin, les bénéfices opérationnels de leur mise en œuvre (P5-6 : 8,6%). Nous n’avons pas trouvé d’argument d’ordre “réglementaire” pour les CRM, alors que ce type d’arguments est utilisé par d’autres technologies, notamment dans le domaine de la santé (cf. Kaganer et al. 2010). En ce sens ces résultats sont cohérents avec le type de technologie.

Ces résultats sont également cohérents avec le support étudié : une revue professionnelle, où l’accent est mis sur la description des fonctionnalités, l’intérêt et les défis de la mise en œuvre de ces systèmes. Ces résultats diffèrent donc de ceux de l’étude de Kaganer, Pawlowski et Wiley-Patton (2010) qui étudiaient les communiqués de presse des éditeurs et montraient logiquement une moindre présence des défis et stratégies de mise en œuvre. De même, Lynn, Rosati et Fox (2018), en étudiant les tweets sur le #Blockchain, montraient une importante proportion (env. 30%) d’arguments de type “Alliance” (P13 et P11). Il est en effet relativement difficile d’expliquer ce qu’est la blockchain en 280 caractères ! Enfin, ces résultats sont également cohérents avec la cible de la revue, à savoir des décideurs métiers, en l’occurrence de la fonction commerciale. Ainsi la description des systèmes se focalise essentiellement sur les fonctionnalités et non sur les caractéristiques et configurations techniques ; cette cible doit être rassurée sur les difficultés de mise en œuvre et les conséquences sur les métiers lors du projet et après le projet.

4.3.Une communauté d’acteurs aux stratégies de légitimation différentes.

Les quatre principales catégories d’acteurs sont les consultants, les éditeurs, les entreprises utilisatrices et les journalistes. Ces trois premières catégories ont une présence relativement

similaire. Les journalistes sont un peu plus représentés (cf. tableau 1. *lecture : 48 représente le nombre de verbatims codés « C4 » et « CONSULTANT »).

Catégories d'acteurs	C4	C1	C7	C6	P5	C3	C6N	C2	P6	P3	C5	P12	C7N	...	Total
CONSULTANT	48*	5	9	14	6	6	11	1	1	3	1	0	4		123
EDITEUR	24	17	16	7	10	11	1	5	0	5	1	2	1		112
ENTREPRISE UTILISATRICE	21	8	2	5	3	3	2	0	14	3	10	0	2		100
JOURNALISTE	21	51	30	13	11	6	5	13	0	4	3	10	4		187
Total général	114	81	57	39	30	26	19	19	15	15	15	12	11		522

Tableau 1. Lignes argumentaires par type d'acteurs

Ces quatre types d'acteurs mobilisent, comme nous le voyons (cf. tableau 1), des types d'arguments différents, reflétant des stratégies de légitimation spécifiques :

- Les consultants interviennent principalement pour proposer des stratégies de mise en œuvre (C4), présenter les difficultés de cette mise en œuvre (en les relativisant régulièrement) (C6 et C6N) et pour témoigner de la diffusion des CRM au sein des organisations (C7).
- Les éditeurs interviennent principalement pour proposer des stratégies de mise en œuvre (C4), présenter les fonctionnalités de leur solution (C1), témoigner de la diffusion des CRM au sein des organisations (C7), argumenter sur les bénéfices techniques de leur solution (C3) et argumenter sur les bénéfices opérationnels de leur mise en œuvre (P5).
- Les entreprises utilisatrices interviennent principalement pour témoigner de la réussite de leur projet de mise en œuvre (C5) et détailler leur stratégie de mise en œuvre (C4) et les bénéfices opérationnels consécutifs (P6).
- Lorsque les journalistes ne font pas parler un intervenant, ils présentent les caractéristiques fonctionnelles et techniques des CRM (C1, C2, C3), témoignent de la diffusion des CRM au sein des organisations (C7), résumant des stratégies de mise en œuvre (C4).

Comme nous l'avons mentionné dans la section méthodologie, contrairement à Kaganer et al. (2010), nous avons non seulement codé les arguments de légitimation du CRM mais également ceux pouvant s'apparenter à de la délégitimation dans la mesure où ils soulignent les difficultés et risques associés à la mise en place de cette nouvelle technologie.

Les arguments de délégitimation sont dans le cas du CRM principalement de 3 ordres : C6N, C7N, C8N. Ainsi il est souligné dans les discours que ces applications sont coûteuses, difficiles à mettre en œuvre (C6N), susceptibles d'être perçues par les utilisateurs finaux comme des outils de flicage (C8N) et que la diffusion de ces solutions dans les entreprises est relativement lente (C7N). Tout d'abord, on constate que ce sont avant tout les consultants et les entreprises utilisatrices qui ont recours à ces arguments de délégitimation (cf. tableau 2).

Catégories d'acteurs	% de propos
CONSULTANT	14,63%
EDITEUR	4,46%
ENTREPRISE UTILISATRICE	10,89%
JOURNALISTE	5,26%

Tableau 2. Proportion de propos négatifs par type d'acteurs

Puis, en affinant la manière dont ces arguments de délégitimation sont mobilisés, nous mettons en évidence qu'ils ne sont pas tant utilisés pour délégitimer le CRM que pour servir les intérêts des acteurs les mobilisant. Ainsi, les consultants utilisent ces arguments de délégitimation pour souligner que si les CRM sont des solutions incontournables, elles n'en sont pas moins difficiles à mettre en œuvre et que surmonter ces difficultés nécessite un savoir-faire particulier, qu'eux consultants sont à même d'apporter. Quant aux entreprises, elles les utilisent pour souligner qu'il ne faut pas sous-estimer les risques liés à la non-acceptation de la solution par les utilisateurs finaux. Elles mettent souvent en évidence qu'elles ont été confrontées dans un premier temps à un rejet de la solution par les utilisateurs finaux, mais qu'elles ont su surmonter ces difficultés. Cela leur permet notamment de valoriser le travail accompli au sein de leur entreprise (cf exemple ci-dessous).

« Ce centre d'appels n'aurait pas pu voir le jour et être aussi efficace si Catherine Cormerais n'avait pas, auparavant, mené un autre chantier d'envergure : la mise en place d'un outil informatique de gestion de la relation client pour les commerciaux. Cela a changé les habitudes de travail des vendeurs, notamment ceux en charge des grands comptes. Ils l'ont d'abord vécu cela comme un supplément de travail administratif, voire du flicage. Mais aujourd'hui, ce nouvel outil est bien accepté. Et il a fait ses preuves. » [C6N. CORMERAIS (Directrice commerciale, Editions Lamy). 2002Juillet-Aout35]

Ainsi, nous montrons que la vision organisante du CRM repose sur des stratégies de légitimation mobilisant avant tout des arguments relevant de deux formes de légitimité (cognitive et pragmatique), mais aussi que certains acteurs peuvent également faire appel à des arguments de délégitimation afin de servir leurs intérêts.

5. Discussion-Conclusion

Dans cette étude, nous nous sommes fixés pour objectif d'identifier les stratégies de légitimation ayant permis de construire la vision organisante associée aux progiciels CRM. Il ne s'agissait pas de caractériser cette vision organisante, mais bien d'identifier les arguments utilisés pour interpréter, légitimer le CRM et mobiliser une communauté d'acteurs favorisant sa diffusion. Nos résultats montrent ; 1) l'usage de plusieurs arguments de légitimation, voire de délégitimation (essentiellement cognitifs et pragmatiques), 2) que l'expression CRM a mis du temps avant de s'imposer, malgré des emplois dès 1999 ; 3) qu'une revue professionnelle est avant tout un lieu de débat sur les difficultés et stratégies de mise en œuvre, convoquant 3 types d'acteurs : consultants, éditeurs et entreprises utilisatrices ; 4) que ces différents types d'acteurs n'ont pas recours aux mêmes types de stratégies de légitimation, reflétant leurs intérêts propres dans la diffusion du CRM.

Ainsi notre recherche nous permet d'enrichir les travaux déjà menés sur la vision organisante. La première contribution de notre travail est de corroborer la validité de la taxonomie de Kaganer, Pawlowski et Wiley-Patton (2010) en la répliquant efficacement sur une autre technologie et un autre média. À notre connaissance, seuls Lynn, Rosati et Fox (2018) l'ont mobilisée. A aucun moment nous n'avons ressenti le besoin d'ajouter un code supplémentaire et rares sont les codes à ne pas avoir été mobilisés. D'autre part, cette taxonomie semble bien réagir aux différences de technologies et de supports. Ainsi, les différences observées de codage entre ces deux recherches et la nôtre (une sous-représentation des arguments normatifs et réglementaires dans notre étude) sont cohérentes avec le type de technologie étudié (la

Blockchain, les systèmes d'aide à la saisie et les CRM) et le type de support étudié (tweeter, communiqué de presse, article de presse).

La seconde contribution de cette recherche est d'avoir analysé une communauté d'acteurs dans le temps. Nous répondons ainsi aux pistes de prolongation du travail de Kaganer, Pawlowski et Wiley-Patton (2010) d'étudier plusieurs acteurs, et de celui de Lynn, Rosati et Fox (2018) d'étudier dans le temps la communauté (média, entreprises de services numériques, métiers, consultant).

La troisième contribution de cette recherche est de révéler les caractéristiques du support "Revue" dans l'étude des stratégies de légitimation. Les comparaisons longitudinales des arguments sont de prime abord un peu surprenantes dans le sens où elles montrent peu d'évolutions marquées. On aurait pu s'attendre à relever une proportion d'arguments cognitifs plus élevée sur les premières années de diffusion de l'innovation suivie de plus d'arguments pragmatiques dans un second temps. Or, nous constatons une proportion stable au cours du temps (env. 75% de cognitifs et 25% de pragmatiques). Ces résultats sont toutefois probablement le reflet d'une matrice journalistique, veillant à la bonne explication des concepts (maintien d'un niveau d'arguments cognitifs important) et à la bonne représentation des consultants, éditeurs et entreprises utilisatrices dans chacun des articles.

Le quatrième apport de cette recherche est d'ordre méthodologique. Kaganer, Pawlowski et Wiley-Patton (2010) ont recensé la présence ou l'absence des différents types d'argument au sein d'un communiqué de presse. Lynn, Rosati et Fox (2018) ont affecté un type d'argument à chacun des tweets. Notre démarche a été plus détaillée, puisque notre unité de codage est le type d'argument par acteur par article. Ainsi, contrairement à ces deux études, une même stratégie argumentative peut être codée plusieurs fois pour un même article si elle émane d'acteurs différents. Cette technique était indispensable pour saisir les prises de parole des différents acteurs.

Le cinquième apport de cette recherche est d'avoir distingué les arguments légitimant et délégitimant la diffusion des outils CRM.

Cependant, cette recherche présente une limite principale : l'unicité de la revue étudiée qui peut présenter un biais de sélection. Il pourrait être intéressant de répliquer ce travail à d'autres revues. Notre étude apporte un éclairage complémentaires aux études terrain longitudinales menées à propos de la diffusion et l'adoption des outils CRM dans les organisations (Grall, 2016 ; Michaux et Geffroy, 2011).

Références

Aldrich, H. E. et Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 19(4), 645-670.

Carton, S., Romeyer, C. et De Vaujany, F.-X. (2007). Organizing vision and local IS practices: a France-US comparison. *Communications of the AIS*, (19), 1-60.

Currie, W. L. (2004). The organizing vision of application service provision: a process-oriented analysis. *Information and Organization*, 14(4), 237-267.

Fichman, R. G. (2004). Going beyond the dominant paradigm for information technology innovation research: Emerging concepts and methods. *Journal of the association for information systems*, 5(8), 11.

- Firth, D. (2001). The organizing vision for customer relationship management. *AMCIS Proceedings*, 162.
- Grall, B. (2016). Les progiciels CRM : Entre connaissance client et contrôle- Des changements de pratiques variés et inattendus. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 22 (3), 81-107
- Hughes, T.P. (1994). Technological momentum in Smith, M.R and Marx, L. (Eds), *Does Technology Drive History? The Dilemma of Technological Determinism*, MIT Press, Cambridge, MA, pp. 101-13.
- Kaganer, E., Pawlowski, S. D. et Wiley-Patton, S. (2010). Building legitimacy for IT innovations: the case of computerized physician order entry systems. *Journal of the Association for Information Systems*, 11(1), 1.
- Lynn, T., Rosati, P. et Fox, G. (2018). Legitimizing #Blockchain: An empirical analysis of firm-level social media messaging on twitter. *ECIS Proceedings*, Portsmouth,UK.
- Michaux, V. et Geffroy-Maronnat, B. (2011). Les transformations liées au système CRM : une méta-synthèse au prisme de la théorie de la structuration. *Systèmes d'information & management*, 16(1), 113.
- Ramiller, N. C. et Swanson, E. B. (2003). Organizing visions for information technology and the information systems executive response. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 13–50.
- Ramiller, N. C. et Swanson, E. B. (2004). Innovating mindfully with information technology. *MIS quarterly* 28(4), 553-583.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. SAGE Publications.
- Scott, W. R. (2010). Reflections: The past and future of research on institutions and institutional change. *Journal of change management*, 10(1), 5-21.
- Stryker, R. (1994). Rules, resources, and legitimacy processes: Some implications for social conflict, order, and change. *American Journal of Sociology*, 99(4), 847-910.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Swanson, E. B. (2013). Illuminating Organizing Vision Careers through Case Studies. *AMCIS Proceedings*, Chicago, Illinois.
- Swanson, E. B. et Ramiller, N. C. (1997). The Organizing Vision in Information Systems Innovation. *Organization Science*, 8(5), 458-474.
- Thiéart, R.-A. (dir.). (2003). *Méthodes de recherche en management*. Paris, France : Dunod, DL 2003.
- Wang, P. et Ramiller, N. C. (2009). Community learning in information technology innovation. *MIS quarterly* 33(4), 709-734.
- Wang, P. (2001). What drives waves in information systems: The organizing vision perspective. *ICIS Proceedings*, 48.
- Wang, P. et Swanson, E. B. (2008). Customer relationship management as advertised: Exploiting and sustaining technological momentum. *Information Technology & People*, 21(4), 323-349.

Annexes

Annexe A. Grille de codage

Taxonomie de Kaganer et al. 2010			Codage de l'étude	
Code	Stratégie de légitimation	Description de la stratégie	Code	%
C1	Fonctionnalités du système	Définit explicitement les caractéristiques clés, les attributs et les conditions d'usage de l'innovation	C1	15,44%
			C1N	0,55%
C2	Configuration du système	Définit explicitement les caractéristiques du système d'information sous-jacent	C2	3,49%
C3	Caractéristiques du système	Décrit les caractéristiques de l'innovation qui sont en ligne avec les meilleures pratiques technologiques actuelles	C3	4,96%
C4	Stratégies de mise en oeuvre	Décrit les stratégies de mise en oeuvre et les facteurs de succès	C4	22,24%
C5	Succès de mise en oeuvre	Démontre les succès de la mise en oeuvre (exemples)	C5	2,76%
			C5N	0,18%
C6	Les enjeux de la mise en oeuvre	Discute des enjeux et des risques associés avec l'innovation	C6	7,35%
			C6N	3,86%
C7	Diffusion organisationnelle	Décrit la réponse du marché positive à l'innovation; met l'accent sur le développement en cours de l'innovation	C7	11,21%
			C7N	2,21%
C8	Diffusion-utilisateur final	Met l'accent sur l'acceptation de l'utilisation par les utilisateurs finaux	C8	0,74%
			C8N	1,10%
P1	Valeur-clinique-rationnel	Explique comment l'innovation améliore la qualité du soin médical dans une organisation adoptante	P1	1,29%
P2	Valeur-clinique-histoire d'un succès	Donne des exemples de comment l'innovation améliore la qualité du soin médical dans une organisation adoptante	P2	1,47%
P3	Valeur-financier-rationnel	Explique comment l'innovation améliore la performance financière dans une organisation adoptante	P3	2,94%
P4	Valeur-financier-histoire d'un succès	Donne des exemples de comment l'innovation améliore la performance financière dans une organisation adoptante	P4	0,55%
P5	Valeur-opérationnel-rationnel	Explique comment l'innovation améliore la performance opérationnelle dans une organisation adoptante	P5	5,51%
			P5N	0,18%

P6	Valeur-opérationnel-histoire d'un succès	Donne des exemples de comment l'innovation améliore la performance opérationnelle dans une organisation adoptante	P6	2,76%
			P6N	0,18%
P7	Valeur-opérationnel-rationnel	Explique comment l'innovation améliore la performance opérationnelle dans une organisation adoptante	P7	1,47%
			P7N	0,18%
P8	Valeur-opérationnel-histoire d'un succès	Donne des exemples de comment l'innovation améliore la performance opérationnelle dans une organisation adoptante	P8	1,29%
P9	Valeur-technologie de l'information-rationnel	Explique comment l'innovation améliore le management de la technologie de l'information dans une organisation adoptante	P9	0,00%
P10	Valeur-technologie de l'information-histoire d'un succès	Donne des exemples de comment l'innovation améliore le management de la technologie de l'information dans une organisation adoptante	P10	0,18%
P11	Alliance-adoptant	Fais de la publicité sur les relations de collaboration de long-terme avec les adoptants	P11	0,55%
P12	Alliance-vendeur	Fais de la publicité sur les partenariats avec d'autres entrepreneurs de l'innovation (vendeurs, consultants...)	P12	2,39%
P13	Alliance-secteur-acteurs de niveau	Fais de la publicité sur l'affiliation avec des acteurs influents de niveau	P13	0,74%
P14	Réputation-vendeur	Met l'accent sur la forte réputation des entrepreneurs de l'innovation dans le domaine de l'innovation et les domaines associés	P14	0,55%
			P14N	0,18%
P15	Réputation-adoptant	Décrit les caractéristiques/réputation de l'organisation adoptante	P15	0,00%
N1	Normatif-moral	Met en évidence la congruence de l'innovation avec des normes morales dominantes, fournit des exemples	N1	0,00%
N2	Normatif-transformation	Met en évidence la transformation en cours de l'industrie des adoptants, met l'accent sur le rôle habilitant de l'innovation	N2	1,47%
R1	Réglementaire-conformité	Met en évidence la conformité avec les règles légales ou quasi-légales et les réglementations	R1	0,00%