

Digitalisation de la relation client: déterminants d'adoption des canaux numériques et effets sur la satisfaction

Digitalization of Customer Relations: Determinants of Digital Channel Adoption and Effects on Satisfaction

Dounia ZHAR^{1a}, Fatima Zahra MAHIR^b

^{ab} ISGA Campus Casablanca, Edvantis Group, Laboratoire LIMIE, Maroc

Informations sur l'article	Résumé
Mots-clés: Digitalisation, relation client, confiance numérique, qualité de service, satisfaction client, canaux digitaux	La digitalisation transforme en profondeur les modalités de gestion de la relation client, en redéfinissant les canaux d'interaction, les attentes des consommateurs et les conditions de la confiance et de la satisfaction. Cet article propose un cadre conceptuel intégrateur, mobilisant la théorie des ressources et la théorie de la structuration, pour analyser les déterminants de l'adoption des canaux digitaux et leurs effets sur la satisfaction client. Une étude empirique quantitative, menée auprès de 166 clients par questionnaire administré en ligne et analysée par tests de corrélation (Khi-deux d'indépendance et V de Cramer), permet de tester quatorze hypothèses de recherche. Les résultats confirment que la qualité perçue des outils digitaux ($V = 0,46$), la qualité du système d'information ($V = 0,31$), la confiance ($V = 0,31$) et le contact humain ($V = 0,32$) influencent positivement l'utilisation des canaux numériques, tandis que l'effet direct de la qualité de service en agence sur la satisfaction ($V \leq 0,19$) et celui du contact humain sur la qualité de service perçue ($V = 0,21$ à $0,28$) ne sont pas confirmés. Ces résultats invitent à repenser la hiérarchie des leviers mobilisés dans les stratégies de digitalisation de la relation client, en accordant une attention particulière à la fiabilité des systèmes d'information et à la confiance numérique, davantage qu'aux seuls dispositifs de contact humain.
Article Info	Abstract
Keywords: Digitalization, customer relationship, digital trust, service quality, customer satisfaction, digital channels. Received: 13 July 2026 Accepted: 18 August 2026 Published: 22 August 2026	Digitalization is profoundly transforming customer relationship management by redefining interaction channels, consumer expectations, and the conditions for trust and satisfaction. This article proposes an integrative conceptual framework, drawing on resource-based theory and structuration theory, to analyze the determinants of digital channel adoption and their effects on customer satisfaction. A quantitative empirical study, conducted among 166 customers through an online questionnaire and analyzed using correlation tests (Chi-square independence test and Cramer's V), tests fourteen research hypotheses. Results confirm that the perceived quality of digital tools ($V = 0.46$), information system quality ($V = 0.31$), trust ($V = 0.31$), and human contact ($V = 0.32$) positively influence the use of digital channels, while the direct effect of in-branch service quality on satisfaction ($V \leq 0.19$) and that of human contact on perceived service quality ($V = 0.21$ to 0.28) are not confirmed. These findings call for a reconsideration of the hierarchy of levers mobilized in customer relationship digitalization strategies, with particular attention to information system reliability and digital trust, rather than to human contact devices alone.

¹ Corresponding author. E-mail address: douniazhar@gmail.com

DOI : <https://doi.org/10.23882/ijdam.26368>

Peer-review under responsibility of the scientific committee of the IJDAM Review

This is an open access article under the license Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0.



1. Introduction

La relation client traverse, depuis une décennie, une mutation profonde sous l'effet conjoint de la digitalisation des organisations et de l'évolution des comportements du consommateur. Ce dernier, décrit par la littérature comme « imprévisible et caméléon » (Comley, 2008 ; Casteleyn et al., 2009 ; Stone, 2009), attend désormais d'être écouté, d'être traité de manière personnalisée, et de pouvoir interagir avec les organisations à tout moment, sur le canal de son choix.

Face à cette mutation, les organisations sont contraintes de revoir leurs stratégies marketing et les outils mobilisés dans la gestion de la relation client, afin de maintenir leur position concurrentielle et d'assurer leur pérennité. Cette nécessité est d'autant plus pressante dans les secteurs à forte intensité relationnelle, où la qualité de la relation constitue un facteur déterminant de différenciation.

Si la littérature académique s'est largement penchée sur les déterminants de l'adoption des technologies (Davis, 1989 ; Venkatesh et al., 2003) et sur les modèles d'évaluation du succès de la transformation digitale (Rondeau, 2008 ; Besson & Rowe, 2011), peu de travaux articulent de façon intégrée les dimensions techniques (qualité du système d'information, qualité des outils numériques) et les dimensions relationnelles (confiance, contact humain, qualité de service perçue) dans l'explication de l'adoption des canaux digitaux et de la satisfaction client.

Cet article se propose de combler ce vide en répondant à la question de recherche suivante : *dans quelle mesure la digitalisation influence-t-elle la gestion de la relation client, et quels en sont les déterminants et les effets sur la satisfaction du client ?* Pour y répondre, nous mobilisons un cadre conceptuel sociotechnique, articulant la théorie des ressources et la théorie de la structuration, que nous testons empiriquement à partir d'une enquête quantitative menée auprès de 166 clients.

L'article s'organise comme suit. La section 2 présente le cadre théorique et les hypothèses de recherche. La section 3 expose la méthodologie mobilisée. La section 4 présente les résultats détaillés de l'analyse empirique, incluant les coefficients de corrélation obtenus pour chaque relation testée. La section 5 discute ces résultats à la lumière de la littérature, en explicitant la force et la portée des relations observées ainsi que leur contribution aux objectifs de la recherche, avant de conclure sur les apports, les limites et les voies de recherche futures.

2. Cadre théorique et hypothèses de recherche

2.1. De la gestion de la relation client à la relation client digitalisée

La gestion de la relation client (GRC) trouve ses fondements dans le marketing relationnel, en réaction à un marketing transactionnel jugé trop centré sur l'acte de vente ponctuel (Peelen, 2014). Elle repose sur trois piliers structurants : la connaissance du client, la personnalisation de l'offre et de la communication, et la gestion cohérente des points de contact (Meyronin & Spencer, 2016).

La digitalisation ne remet pas en cause ces fondements, mais en démultiplie la portée, la précision et l'échelle. Elle introduit toutefois de nouveaux enjeux : la cohérence multicanal (Belvaux & Notebaert, 2018), la personnalisation sans intrusion, et l'équilibre entre automatisation et contact humain (Dadian & Le Clech, 2019).

2.2. Un cadre sociotechnique : théorie des ressources et théorie de la structuration

Deux cadres théoriques complémentaires structurent notre analyse. La théorie des ressources postule que l'avantage concurrentiel d'une organisation dépend de sa capacité à mobiliser des ressources rares et difficilement imitables, parmi lesquelles les compétences numériques et la donnée client occupent une place croissante. La théorie de la structuration souligne, quant à elle, que la technologie ne détermine pas mécaniquement les pratiques organisationnelles : elle est façonnée, en retour, par les usages et les choix des acteurs qui la mobilisent (Orlikowski, 2000).

Ce cadre sociotechnique invite à considérer conjointement un sous-système technique (qualité du

système d'information, qualité des outils numériques) et un sous-système social (confiance, contact humain, qualité de service perçue) dans l'explication de l'adoption des canaux digitaux et de la satisfaction client.

Développement des hypothèses de recherche

Sur la base de ce cadre théorique et de la littérature mobilisée, nous formulons les quatorze hypothèses suivantes, regroupées en trois familles.

Déterminants techniques de l'utilisation des canaux digitaux

- H2 : La qualité des outils digitaux mis à disposition du client influence positivement leur utilisation.
- H3 : La qualité du système d'information influence positivement l'utilisation des canaux digitaux.

Déterminants relationnels de l'utilisation et de la satisfaction

- H4 : La qualité de service influence positivement la satisfaction du client.
- H5 : Le contact humain influence positivement la qualité de service perçue.
- H6 : L'utilisation des canaux digitaux influence positivement la satisfaction du client.
- H13 : La confiance influence positivement l'utilisation des canaux digitaux.
- H14 : Le contact humain influence positivement l'utilisation des canaux digitaux.

Effets de contexte et de profil

- H1 : La proximité géographique influence positivement la fréquence de passage en agence.
- H7 : Le choix de l'organisation influence l'utilisation des canaux digitaux.
- H8 : Le choix de l'organisation influence la satisfaction du client.
- H9 : L'utilisation des canaux digitaux influence négativement la fréquence de visite en agence.
- H10 : L'âge influence l'utilisation des canaux digitaux.
- H11 : Le genre influence l'utilisation des canaux digitaux.
- H12 : La catégorie socioprofessionnelle influence l'utilisation des canaux digitaux.

3. Méthodologie

3.1. Positionnement épistémologique et démarche

Cette recherche s'inscrit dans un positionnement épistémologique positiviste et mobilise une démarche hypothético-déductive. Le modèle conceptuel, construit à partir de la revue de littérature, a été soumis à un test empirique visant à confirmer ou infirmer les quatorze hypothèses formulées. Les variables du modèle sont structurées en quatre familles : les variables de qualité (qualité du système d'information, qualité de service, qualité des moyens digitaux), les variables d'identité (âge, genre, catégorie socioprofessionnelle), les variables d'attitude et de comportement (confiance, satisfaction, contact humain, utilisation), et les variables d'attachement (proximité, choix de l'organisation, fréquence de visite en agence).

3.2. Collecte des données

Les données ont été collectées par voie d'un questionnaire structuré, administré en ligne, auprès

d'un échantillon de 166 clients. Le secteur des services financiers a été retenu comme terrain d'enquête, en raison de son engagement précoce et particulièrement documenté dans la digitalisation de la relation client, ce qui en fait un contexte propice à l'observation des phénomènes étudiés. Le questionnaire mobilise des échelles de mesure adaptées à chacun des construits du modèle, l'ensemble des variables retenues étant de nature qualitative.

3.3. Méthode d'analyse

L'analyse statistique repose sur deux tests complémentaires, appliqués à chaque paire de variables du modèle conceptuel.

Le **test du Khi-deux d'indépendance (χ^2)** a été mobilisé pour tester la dépendance entre les variables qualitatives du modèle, deux à deux. Ce test permet de déterminer si les fréquences observées dans les données correspondent aux fréquences attendues sous l'hypothèse d'indépendance. Une relation est considérée comme statistiquement significative lorsque le χ^2 calculé est supérieur au χ^2 théorique pour un seuil de probabilité d'erreur maximal de 5 % (p

$< 0,05$).

Le **coefficient V de Cramer** a ensuite été calculé pour chaque relation significative, afin de mesurer l'intensité (et non plus seulement l'existence) de la liaison entre les deux variables étudiées. Ce coefficient varie entre 0 et 1 : plus il est proche de 0, moins les variables sont dépendantes ; plus il est proche de 1, plus la liaison est forte. Dans le cadre de cette recherche, nous retenons la grille de lecture suivante : une valeur de V inférieure à 0,20 indique une relation faible ; une valeur comprise entre 0,20 et 0,30 indique une relation modérée ; une valeur supérieure à 0,30 indique une relation forte.

4. Résultats

4.1. Synthèse de la validation des hypothèses

L'analyse des données recueillies auprès des 166 répondants permet de dresser la synthèse suivante quant à la validation des hypothèses de recherche (tableau 1). Sur les quatorze hypothèses testées, onze sont confirmées et trois sont infirmées (H4, H5, H10).

Tableau 1. Synthèse de la validation des hypothèses, coefficients V de Cramer et niveaux de significativité

Hyp.	Relation testée	V de Cramer	Force de la liaison	Signif. (χ^2 , seuil 5 %)	Validation
H1	Proximité → fréquence de passage en agence	0,32	Forte	Significatif	Confirmée
H2	Qualité des outils digitaux → utilisation	0,46	Forte	Significatif	Confirmée
H3	Qualité du système d'information → utilisation	0,31	Forte	Significatif	Confirmée
H4	Qualité de service → satisfaction	$\leq 0,19$	Faible	Non significatif	Infirmée
H5	Contact humain → qualité de service perçue	0,21 à 0,28	Modérée	Non significatif au seuil retenu	Infirmée
H6	Utilisation → satisfaction	0,31	Forte	Significatif	Confirmée
H7	Choix de l'organisation	0,41	Forte	Significatif	Confirmée

	→ utilisation				
H8	Choix de l'organisation → satisfaction	0,41	Forte	Significatif	Confirmée
H9	Utilisation → fréquence de visite en agence (relation négative)	0,39	Forte	Significatif	Confirmée
H10	Âge → utilisation	n.s.	—	Non significatif	Infirmée
H11	Genre → utilisation	0,47	Forte	Significatif	Confirmée
H12	Catégorie socioprofessionnelle → utilisation	0,33	Forte	Significatif	Confirmée
H13	Confiance → utilisation	0,31	Forte	Significatif	Confirmée
H14	Contact humain → utilisation	0,32	Forte	Significatif	Confirmée

Note : n.s. = non significatif. Les coefficients rapportés correspondent aux résultats de la matrice de corrélation obtenue par test du Khi-deux d'indépendance, complété par le calcul du V de Cramer pour les relations significatives.

4.2. Interprétation détaillée par hypothèse

H1 : Proximité et fréquence de passage en agence. La matrice de corrélation révèle une liaison forte ($V = 0,32$) entre la proximité géographique de l'agence et la fréquence de passage du client. Les répondants dont l'agence se situe à proximité de leur lieu de travail ou de résidence s'y rendent significativement plus souvent que ceux dont l'agence est éloignée. Cette relation, bien que non centrale dans le processus de digitalisation, confirme la persistance d'un ancrage physique dans la relation client.

H2 : Qualité des outils digitaux et utilisation. Il s'agit de la relation la plus forte de l'ensemble du modèle ($V = 0,46$). La qualité perçue des outils numériques mis à disposition par l'organisation constitue le déterminant le plus puissant de leur utilisation effective par les clients, confirmant l'importance de l'expérience utilisateur dans les stratégies de digitalisation.

H3 : Qualité du système d'information et utilisation. La fiabilité et la sécurité du système d'information influencent positivement et fortement ($V = 0,31$) l'utilisation des canaux digitaux. Les répondants associent explicitement l'usage du digital à la sécurité informatique perçue de l'organisation, ce qui souligne le rôle de la fiabilité technique comme condition d'adoption.

H4 : Qualité de service et satisfaction (infirmée). Contrairement à l'hypothèse formulée, la qualité de service perçue en agence n'exerce qu'une influence faible sur la satisfaction ($V \leq 0,19$, en deçà du seuil de relation forte). Ce résultat suggère que d'autres déterminants, exogènes à la seule qualité de l'interaction en agence, interviennent dans la construction de la satisfaction du client contemporain.

H5 : Contact humain et qualité de service perçue (infirmée). La relation entre le contact humain et la qualité de service perçue s'avère seulement modérée (V compris entre 0,21 et 0,28), insuffisante pour confirmer l'hypothèse au seuil de significativité retenu. Ce résultat témoigne d'un détachement progressif d'une partie de la clientèle vis-à-vis du modèle relationnel traditionnel fondé sur l'interaction humaine en agence.

H6 : Utilisation et satisfaction. L'utilisation des canaux digitaux influence positivement et fortement ($V = 0,31$) la satisfaction du client. Ce résultat, à mettre en regard de l'infirmation de H4, suggère que la satisfaction du client se construit désormais davantage par l'expérience

d'utilisation autonome des outils numériques que par la qualité de l'interaction humaine ponctuelle.

H7 et H8 : Choix de l'organisation, utilisation et satisfaction. Le choix de l'organisation par le client influence fortement à la fois l'utilisation des canaux digitaux ($V = 0,41$) et la satisfaction ($V = 0,41$). Ce double résultat indique que l'attachement du client à son organisation constitue un facteur transversal, renforçant l'adoption du digital autant que la satisfaction globale.

H9 : Utilisation et fréquence de visite en agence. Conformément à l'hypothèse, la relation est forte ($V = 0,39$) et de signe négatif : plus les clients utilisent les canaux digitaux, moins ils se rendent en agence physique. Ce résultat illustre un phénomène de substitution progressive du canal physique par le canal digital.

H10 : Âge et utilisation (infirmée). Contrairement à une idée reçue largement répandue dans les discours managériaux, l'âge du répondant n'exerce pas d'effet statistiquement significatif sur l'utilisation des canaux digitaux dans notre échantillon, invitant à dépasser les segmentations strictement générationnelles.

H11 et H12 : Genre, catégorie socioprofessionnelle et utilisation. Ces deux variables d'identité influencent fortement l'utilisation des canaux digitaux, avec des coefficients respectifs de 0,47 (genre) et 0,33 (catégorie socioprofessionnelle). Le genre constitue, avec la qualité des outils digitaux (H2), l'un des deux déterminants les plus puissants du modèle testé.

H13 : Confiance et utilisation. La confiance exerce une influence positive et forte ($V = 0,31$) sur l'utilisation des canaux digitaux. Les clients qui doutent de la fiabilité des transactions numériques tendent à s'abstenir de les utiliser, confirmant le rôle de la confiance comme préalable à l'adoption plutôt que comme simple conséquence de celle-ci.

H14 : Contact humain et utilisation. Le contact humain influence positivement et fortement ($V = 0,32$) l'utilisation des canaux digitaux : pour les opérations complexes, les clients continuent de solliciter leur conseiller avant, ou en complément, de recourir aux outils numériques. Le contact humain agit ainsi comme facilitateur de l'adoption digitale, davantage que comme déterminant direct de la satisfaction (cf. H5, infirmée).

5. Discussion

Les résultats obtenus, détaillés ci-dessus, invitent à nuancer certains présupposés fréquents dans les stratégies managériales de digitalisation de la relation client, tout en apportant des éléments de réponse précis à notre question de recherche initiale.

5.1. La force des déterminants techniques et relationnels de l'utilisation

Le constat le plus robuste de cette étude concerne la hiérarchie des déterminants de l'utilisation des canaux digitaux. Avec un coefficient de 0,46, la qualité des outils digitaux (H2) constitue, de loin, la relation la plus forte du modèle, suivie du genre (H11, $V = 0,47$ — la plus forte du modèle en valeur absolue), du choix de l'organisation (H7, $V = 0,41$) et de la catégorie socioprofessionnelle (H12, $V = 0,33$). Cette hiérarchie confirme empiriquement l'ancrage du sous-système technique dans l'explication de l'adoption, tout en révélant le poids sous-estimé des variables d'identité (genre, catégorie socioprofessionnelle), qui égalent ou dépassent en intensité plusieurs déterminants relationnels classiques.

La confirmation de H13 (confiance $\rightarrow$ utilisation, $V = 0,31$) et de H14 (contact humain $\rightarrow$ utilisation, $V = 0,32$) mérite également d'être soulignée au regard de leur portée théorique. Elle suggère que la confiance et le contact humain constituent des préalables à l'adoption du digital, davantage que des conséquences automatiques de celle-ci. Cette lecture rejoint les travaux sur la confiance numérique dans les environnements dématérialisés (Gup, 2003) et invite les organisations à investir dans les dispositifs de construction de la confiance — fiabilité du système d'information, transparence des processus — en amont de leurs stratégies de digitalisation, plutôt qu'en accompagnement a posteriori.

5.2. Le résultat contre-intuitif de l'infirmité de H4 et H5

L'infirmité de H4 (qualité de service $\rightarrow$ satisfaction, $V \leq 0,19$) et de H5 (contact humain $\rightarrow$ qualité de service perçue, $V = 0,21$ à $0,28$) constitue l'apport le plus contre-intuitif de cette recherche au regard de la littérature relationnelle classique (Meyronin & Spencer, 2016 ; Lamarque

& Hirigoyen, 2011), qui postule traditionnellement un lien direct et fort entre qualité de l'interaction et satisfaction.

Ce résultat s'interprète à la lumière de la théorie de la structuration : les usages du client se réorganisent autour du digital au point que la satisfaction se construit désormais davantage par l'expérience d'utilisation autonome des canaux numériques (H6, confirmée, $V = 0,31$) que par la qualité de l'interaction humaine ponctuelle en agence. La portée de ce résultat est significative pour les objectifs de la recherche : il démontre empiriquement un déplacement du centre de gravité de la satisfaction client, du canal physique vers le canal digital, sans pour autant rendre le contact humain superflu — celui-ci conservant un rôle déterminant, mais déplacé, comme facilitateur de l'adoption des canaux digitaux eux-mêmes (H14) plutôt que comme source directe de satisfaction.

5.3. Portée et limites de l'intensité des relations observées

L'ensemble des relations confirmées présente des coefficients V de Cramer compris entre 0,31 et 0,47, soit une intensité qualifiée de forte selon la grille de lecture retenue dans cette étude. Cette homogénéité relative des coefficients, au sein des hypothèses confirmées, renforce la robustesse d'ensemble du modèle testé : aucune des relations confirmées ne repose sur une liaison marginale. À l'inverse, les hypothèses infirmées (H4, H5) présentent des coefficients nettement inférieurs (0,19 à 0,28), confirmant statistiquement, et non seulement qualitativement, la distinction entre les deux groupes d'hypothèses.

Cette homogénéité contribue directement aux objectifs de la recherche en fournissant une lecture hiérarchisée et quantifiée des leviers de la digitalisation de la relation client, plutôt qu'une simple validation qualitative des hypothèses formulées.

5.4. Implications managériales

Ces résultats ont des implications managériales directes. Les organisations engagées dans une stratégie de digitalisation de la relation client gagneraient à prioriser, dans l'ordre suggéré par l'intensité des relations observées : (1) la qualité perçue des outils digitaux eux-mêmes, déterminant le plus puissant du modèle ; (2) la segmentation fine de leurs actions par profil de clientèle (genre, catégorie socioprofessionnelle), plutôt que par âge, dont l'effet n'est pas confirmé ; (3) la fiabilité du système d'information et la construction de la confiance numérique ; et (4) le maintien du contact humain comme facilitateur de l'adoption digitale, sans pour autant en attendre un effet direct sur la satisfaction globale.

6. Conclusion

Cet article a proposé un cadre conceptuel sociotechnique pour analyser les déterminants de l'adoption des canaux digitaux et leurs effets sur la satisfaction client, testé empiriquement à partir d'une enquête quantitative auprès de 166 clients, mobilisant le test du Khi-deux d'indépendance et le coefficient V de Cramer. Les résultats confirment onze des quatorze hypothèses formulées, avec des coefficients de corrélation forts (0,31 à 0,47) pour l'ensemble des relations confirmées, et mettent en évidence un résultat contre-intuitif : l'effet direct de la qualité de service et du contact humain sur la satisfaction n'est pas confirmé ($V \leq 0,28$), tandis que l'utilisation des canaux digitaux exerce, elle, une influence positive et significative sur cette dernière ($V = 0,31$).

Cette recherche présente toutefois des limites qui ouvrent des voies de recherche futures. La taille de l'échantillon (166 répondants), bien que suffisante pour les tests de corrélation mobilisés, invite à la prudence quant à la généralisation des résultats. Une réplication de cette étude auprès d'échantillons plus larges, mobilisant des méthodes d'analyse multivariée complémentaires (modélisation par équations structurelles), et dans d'autres secteurs à forte intensité relationnelle, permettrait de tester la robustesse et la transférabilité de ce cadre conceptuel. Par ailleurs, l'intégration de variables liées à l'intelligence artificielle et à la personnalisation algorithmique,

encore absentes du modèle testé, constitue une piste prometteuse pour prolonger cette recherche dans le contexte actuel de généralisation des outils d'IA dans la relation client.

Références

- Belvaux, B., & Notebaert, J.-F. (2018). *Crosscanal et Omnicanal – La digitalisation de la relation client* (2e éd.). Dunod.
- Besson, P., & Rowe, F. (2011). Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle. *Systèmes d'Information et Management*, 16(1), 3-34.
- Comley, P. (2008). Online research communities: A user guide. *International Journal of Market Research*, 50(5), 679-694.
- Dadian, E., & Le Clech, P. (2019). *Expérience client*. Eyrolles.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Gup, B. E. (2003). *The digital handshake: Connecting internet banking to retail finance*. Wiley.
- Lamarque, E., & Hirigoyen, G. (2011). *Management de la banque : Risques, relation client, organisation* (3e éd.). Pearson.
- Meyronin, B., & Spencer, T. (2016). *Management de la relation client : Symétrie des attentions, digitalisation et coproduction*. Vuibert.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- Peelen, E. (2014). *Gestion de la relation client : Total relationship management, Big data et Marketing mobile* (4e éd.). Pearson.
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, 14(3), 1-12.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.