HAL
open science

Management du cycle de vie du client: proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM

Byblice Coovi

To cite this version:

Byblice Coovi. Management du cycle de vie du client: proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM. Gestion de portefeuilles [q-fin.PM]. Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I, 2010. Français. NNT : 2010CLF10335 . tel-00719535

HAL Id: tel-00719535

https://theses.hal.science/tel-00719535

Submitted on 20 Jul 2012

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.

UNIVERSITE D'AUVERGNE CLERMONT1

FACULTE DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management

Ecole doctorale 245

THESE

Pour le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE D'AUVERGNE CLERMONT 1

Discipline : **Sciences de Gestion**

Présentée et soutenue publiquement

Par **Byblice COOVI**

Le : 01 Décembre 2010

MANAGEMENT DU CYCLE DE VIE DU CLIENT : PROPOSITION D'UN MODELE D'EVALUATION DE L'UTILISATION DES LOGICIELS CRM.

Jury

Pr. Claude **FIORE**, Université de la Méditerranée. *(Rapporteur)*

MC HDR Jean-Jacques **CROUTSCHE**, Université Paris 13 *(Rapporteur)*

Pr. Sonia **CAPELLI**, Université d'Auvergne.

Pr. Pascal **PECQUET**- Université de Montpellier 1 *(Directeur de thèse)*

UNIVERSITE D'AUVERGNE CLERMONT1

FACULTE DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management

Ecole doctorale 245

THESE

Pour le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE D'AUVERGNE DE CLERMONT 1

Discipline : **Sciences de Gestion**

Présentée et soutenue publiquement

Par **Byblice COOVI**

Le : 01 Décembre 2010

MANAGEMENT DU CYCLE DE VIE DU CLIENT : PROPOSITION D'UN MODELE D'EVALUATION DE L'UTILISATION DES LOGICIELS CRM.

Jury

Pr. Claude **FIORE**, Université de la Méditerranée. *(Rapporteur)*

MC HDR Jean-Jacques **CROUTSCHE**, Université Paris 13 *(Rapporteur)*

Pr. Sonia **CAPELLI**, Université d'Auvergne.

Pr. Pascal **PECQUET**- Université de Montpellier 1 *(Directeur de thèse)*

L’université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l’auteur.

DEDICACE

A ma feue mère Françoise AYENI et à mon père Christophe A. COOVI.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance en premier lieu au Professeur Pascal PECQUET, mon directeur de thèse qui m'a guidé, conseillé et encouragé de manière infatigable tout au long de cette recherche.

Je remercie également le professeur Jean-Jacques CROUTSCHE dont les précieux conseils m'ont permis de mener à bout cette recherche.

J'exprime ma sincère gratitude aux professeurs Claude FIORE et Sonia CAPELLI qui me font l'honneur de juger ce travail.

Ma reconnaissance va également aux sociétés (Synolia) et (Nélïs) éditrices de logiciels CRM qui ont contribué au bon déroulement de cette recherche.

Enfin, je remercie Madame, Lina Lacroix (secrétaire de l'école doctorale) pour les informations qu'elle me fournit en temps réel ces dernières années.

MANAGEMENT DU CYCLE DE VIE DU CLIENT : PROPOSITION D'UN MODELE CONCEPTUEL D'EVALUATION DE L'UTILISATION DES LOGICIELS CRM

COOVI BYBLICE

(2010)

INTRODUCTION GENERALE **5**

OBJECTIF DE LA RECHERCHE **9**

PLAN DE RECHERCHE **10**

CHAPITRE 1 ..... **12**

DES COURANTS DE PENSEE AUX NOUVEAUX PARADIGMES POUR UNE NOUVELLE GESTION DE LA RELATION CLIENT **12**

INTRODUCTION **12**

I- LES DIFFERENTS PARADIGMES RELATIONNELS **13**

1- RELATION CLIENT /FOURNISSEUR ET LES DIFFERENTS COURANTS DE PENSEES **14**

2- LE MARKETING RELATIONNEL **20**

II- LA NOUVELLE APPROCHE RELATIONNELLE LIEE AUX NTIC **30**

1- GESTION DE LA RELATION CLIENT (CRM) **31**

2- APPORT DES TIC A LA GESTION DE LA RELATION CLIENT **35**

CONCLUSION CHAPITRE 1 ..... **38**

CHAPITRE 2 ..... **40**

EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU CRM A TRAVERS LE CYCLE DE VIE DU CLIENT : FONDEMENTS THEORIQUES ET ETUDES EMPIRIQUES **40**

INTRODUCTION **40**

I- REVUE DE LITTERATURE SUR LA NOTION PERFORMANCE ET LA NOTION DE CYCLE DE VIE DU CLIENT **40**

1- FONDEMENTS THEORIQUE DE LA PERFORMANCE ET DE SA MESURE **41**

2- LE CYCLE DE VIE DU CLIENT **49**

II- MODELE D'EVALUATION DE LA TECHNOLOGIE CRM : DES MODELES EMPIRIQUES AUX FORMULATIONS DE CAUSALITES AVANCEES **62**

1- LES MODELES DE RECHERCHE EMPIRIQUES SUR L'IMPACT DU CRM SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES **64**

2- SYNTHESE DES TRAVAUX EMPIRIQUES D'EVALUATION ET D'IMPACT DE L'UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE CRM **81**

CONCLUSION DU CHAPITRE 2 ..... **86**

CHAPITRE 3 ..... **88**

INTRODUCTION **88**

I- MODELE CONCEPTUEL D'ANALYSE DE MESURE DE L'IMPACT DE L'UTILISATION DES LOGICIELS CRM SUR LE CYCLE DE VIE DU CLIENT 88

1- CADRE THEORIQUE DE MESURE DE PERFORMANCE 88

2- MODELE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE 91

II- DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES DE RECHERCHE 93

1- LES VARIABLES INDEPENDANTES 93

2- LES AUTRES VARIABLES 98

CONCLUSION DU CHAPITRE 3 109

CHAPITRE 4 110

METHODOLOGIE ET DESIGN DE LA RECHERCHE 110

INTRODUCTION 110

I- MISE EN PLACE DE L'INSTRUMENT DE MESURE 111

1- PHASE PREPARATOIRE DE L'INSTRUMENT DE MESURE 111

2- DEVELOPPEMENT DES ITEMS DU QUESTIONNAIRE 119

II- VALIDITE DES MESURES 126

1- DE LA VALIDATION FACIALE A LA VALIDATION DE CONTENU 126

2- VALIDITE DE CONSTRUIT 127

CONCLUSION CHAPITRE 4 154

CHAPITRE 5 155

TESTS DES HYPOTHESES ET DISCUSSION DES RESULTATS 155

INTRODUCTION 155

I-CHOIX ET HYPOTHESES DE LA REGRESSION 155

1-LA REGRESSION MULTIPLE 155

2- RESULTATS DE LA RECHERCHE 158

II- DISCUSSION DES RESULTATS 169

CONCLUSION CHAPITRE 5 178

CONCLUSION GENERALE, IMPLICATIONS ET LIMITES 179

I- PRINCIPALE CONCLUSION 179

II- CONTRIBUTIONS, IMPLICATIONS ET LIMITES DE LA RECHERCHE 181

1- LES DIFFERENTES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE 181

2- LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURES 186

TABLE DES TABLEAUX 188

TABLEAU DES FIGURES 189

BIBLIOGRAPHIE 190

BIBLIOGRAPHIE 190

WEBOGRAPHIE 213

ANNEXE 214

INTRODUCTION GENERALE

La raison d'être d'une entreprise est de créer et de garder un client (Levitt, 1960). A travers cette déclaration, les phases importantes du cycle de vie du client c'est-à-dire l'acquisition et la fidélisation du client sont clairement identifiées. Kotler, (2003) estime que les profondes modifications du marché ainsi que l'hyper concurrence font évoluer les approches managériales des entreprises, passant de la gestion du portefeuille de produits à la gestion du portefeuille de clients. Les entreprises s'orientent vers un management orienté client et s'intéresse au cycle de vie de leurs clients. Selon Moisand, 2002, Le cycle de vie du client correspond au temps passé par ce dernier en tant que client de l'entreprise c'est-à-dire de l'état de nouveau client à l'état de client perdu. Une augmentation de 5% du taux de fidélisation permet d'accroître le profit de 25 à 85 %, selon les secteurs d'activité car une entreprise perd en général 15 à 20% de sa clientèle chaque année (Frederick Reichheld, 1996).

Pour remplacer les clients perdus, il faut donc recruter de nouveaux clients et pour ne pas perdre de client il faut les fidéliser. Comment faire pour fidéliser les clients recrutés ? Avec quels outils et stratégies les fidéliser ? Pour répondre à cette question, certaines entreprises construisent leur stratégie autour du client (Lefébure et Venturi, 2005). *Ces* entreprises sont passées d'une orientation « produit » à une orientation « client » (Don Pepper et Martha, 1995 ; Garbarino et Johnson 1999 ; Rich 2000). On parlera désormais du marketing relationnel issu des travaux de Don Pepper et Martha. Le marketing relationnel dépasse les limites des transactions pour créer des relations rentables de long terme avec le client (Kotler et Dubois 2003; Coviello et *al.*, 2002).

Le marketing relationnel s'intéresse de près à des notions telles que la proximité relationnelle, l'interaction, la personnalisation et la relation dyadique (Gillenson, 2000; Salerno, 2001). Le succès du marketing relationnel repose en grande partie sur la rapidité de diffusion et de développement des TIC (Crosby et Johnson, 2001; Grabner-Kraeuter et Moedritscher, 2002). Parmi ces technologies, nous pouvons citer le CRM et ses outils. Il s'agit notamment des logiciels d'enregistrement des appels, d'automatisation de la force de vente ou de système de gestion de la relation client (Brown, 2005). L'utilisation de ces logiciels apporte-elle une amélioration à la gestion de la relation client ? Permettent-ils de mieux appréhender le client ?

C'est en 1995 que Hewlett Packard introduit en France le concept de CRM pour désigner simplement les logiciels de gestion de la relation client avec son outil Clarify (Saint Cast,

2003). Sur le plan académique, le terme CRM est apparu dans les premières publications à partir de l'an 2000 (Colgate, Mark et Danaher, Peter J. ; 2000). Dans la littérature, on parle de CRM (Customer Relationship Management) ou de GRC (Gestion de la Relation Client). Dans ce travail, nous avons choisi d'utiliser le terme CRM pour désigner la gestion de la relation client et les logiciels de gestion de la relation client.

Depuis plusieurs années, le CRM à tendance à se confondre à de l'informatique. Une recherche sur le Net du sigle CRM vous donne plus de cabinets informatiques que de cabinets conseil en marketing. En 2004, Gartner Group définit le CRM comme « une stratégie d'entreprise qui, à l'aide des TIC, vise à optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques, en favorisant les comportements propres à répondre aux souhaits du client et en appliquant des processus centrés sur le client ».[1] Cette définition comporte plusieurs dimensions et met l'accent sur les TIC comme élément fondamental et nécessaire pour la gestion de la relation client. On ne peut donc pas arriver à une gestion de la relation client parfaite sans intégrer les logiciels informatiques selon Gartner Group. Toutes les entreprises se sont alors lancées dans l'acquisition des logiciels CRM. Le CRM est-il une stratégie d'entreprise ou un ensemble d'outils informatiques ? Selon une étude du cabinet Gartner [2] (2008), le chiffre d'affaires mondial du logiciel de gestion de la relation client (CRM) connaît quatre années de hausse. La croissance se poursuit pour les éditeurs de CRM : +23,1 % en 2007, +14 % en 2008, et +50 % de 2008 à 2012. Ces chiffres donnent des perspectives d'avenir aux entreprises éditrices de logiciels CRM. Ce qui nous conduit à affirmer que les entreprises continueront à investir pour l'acquisition des logiciels CRM. Qu'est ce qu'un logiciel CRM et pourquoi est-il aujourd'hui nécessaire pour la gestion de la relation client ? Qu'est ce qui justifie un tel engouement pour les logiciels CRM ?

Les praticiens et les éditeurs de logiciels soutiennent que ces logiciels permettent de mieux gérer la relation client et de fidéliser ces derniers. Tous les séminaires et conférences organisés ces dernières années vantent les capacités des logiciels CRM à améliorer le cycle de vie du client. La phrase « améliorer le cycle de vie du client » revient sur presque tous les sites d'éditeurs de logiciels et de cabinets conseils visités. Il en est de même pour les forums et les blogs spécialisés. Le déploiement des logiciels CRM dans une entreprise permet-il réellement d'assurer une meilleure gestion de la relation client et d'améliorer le cycle de vie du client ? L'implantation du CRM dans les entreprises n'est pas une tâche

[1] Frédéric Jallat, Eric Stevens et Pierre Volle ; Gestion de la relation client ; Edition Pearson 2006
[2] http://crm.sambotte.com/post/20081206-CRM-Gestion-Relation-Client-perspective-2009

facile car beaucoup d'entreprises ne voient pas l'apport de ce déploiement sur la relation client. Selon une étude du cabinet Deloittre & Touche (2004), 65% des entreprises ayant mis en place des projets CRM considèrent qu'elles n'ont connu aucune amélioration ou seulement des améliorations mineures dans la relation client. Quels sont alors les effets réels de l'utilisation de ces logiciels sur la gestion de la relation client? Cette étude crée un paradoxe avec les derniers résultats sur les perspectives d'évolution des investissements en matière de CRM. Ce manque d'amélioration peut-il s'expliquer par l'effet d'apprentissage ? Probablement oui car le paradoxe de Solow nous permet de l'affirmer. En effet en 1987 l'économiste américain Robert Solow a montré, que si l'informatisation des entreprises est motivée en grande partie par l'espoir de gain de productivité, ce dernier ne semble jamais se produire, au contraire. Pour lui cette baisse de la productivité est due au mode d'appropriation des techniques d'information et de communication par les entreprises qui n'a pas visé l'interopérabilité des applications. Solow explique qu'il faut un temps pour apprendre et s'adapter aux techniques informatiques. Darell Rigby, Frederick Reichheld et Phil Scheffer[1] soulignent les quatre périls du CRM. Ils constatent les désillusions et les déceptions d'un grand nombre d'entreprises en matière de CRM. Ces échecs s'expliquent, selon les auteurs, par quatre périls auxquels elles n'ont pas su échapper : implanter un programme de CRM sans avoir défini sa stratégie de relation client, implanter un programme de CRM sans avoir adapté son organisation, être persuadé que plus il y a de technologie, mieux c'est et pour finir, harceler les clients plutôt que répondre à leurs attentes. D'autres études également montrent que 70% des projets échoueront en raison d'inadéquations entre le planning et les priorités (Giga groupe 2001) et que 75% des entreprises expliquent que la résistance des collaborateurs est la principale cause d'échec (Meta Group 2001).

L'absence de mesure des gains apportés par le CRM est un handicap majeur car on a du mal à savoir ce qu'apporte le CRM dans les campagnes d'acquisition des clients (Moisand, 2002). L'auteur explique l'inexistence d'un cadre conceptuel de mesure de l'apport des outils CRM dans la gestion de la relation client. Selon une enquête du journal du net (JDNET, 2001), 63% des entreprises ayant déployée une technologie CRM n'ont pas de système de mesure de la satisfaction client. En 2008, Accenture a réalisé une étude[2] pour étudier la perception du service client par les consommateurs. Selon cette étude, 67% des

[2] http://www.relationclient.net/Selon-une-etude-mondiale-d-Accenture,-les-consommateurs-sont-de-plus-en-plus-nombreux-a-changer-de-prestataire-ou-de_a3690.html

personnes interrogées déclarent avoir cessé toute relation commerciale avec au moins une entreprise du fait de la médiocre qualité du service client. Cette étude a été réalisée dans neuf pays du monde (France, Allemagne, Australie, USA, Inde, Brésil, Canada, Chine et Grande Bretagne). 4189 personnes ont été interrogées et l'enquête a été conduite sur Internet. Selon les résultats de cette même enquête, 87% des personnes interrogées dans les pays émergents estiment que l'utilisation des nouvelles technologies a un impact positif sur le service client contre 44% dans les pays développés. Cette étude montre l'importance de la qualité des services dans la relation client mais également la place des NTIC dans la gestion de la relation client.

Il a été largement soutenu par les praticiens que les logiciels du CRM permettent d'améliorer le cycle de vie du client. Pierre Alard et Pierre et arnaud Guggémos[1] soulignent en 2004 que l'argument des ventes des entreprises éditrices de logiciels CRM est : « le CRM a pour vocation de gérer le cycle de vie du client ». Le problème qui se pose c'est qu'aucune démarche scientifique ne permet d'étayer ces affirmations. Il est donc nécessaire de trouver un cadre d'analyse afin de mesurer l'impact de l'utilisation des logiciels CRM sur le cycle de vie du client (acquisition, fidélisation, valorisation et rétention). Il en est de même pour certains chercheurs comme Persoon (2005) qui pense que le CRM est un outil de gestion efficace et rentable pour les entreprises mais n'apportent aucune démarche scientifique pour illustrer cette affirmation. Comment l'utilisation des logiciels CRM permet-elle d'améliorer le cycle de vie du client ? Existent- ils d'autres facteurs permettant d'améliorer la performance des outils logiciels CRM dans le management du cycle de vie du client ? C'est autant de questions qui nous interpellent et auxquelles nous essayerons d'apporter d'élément de réponse dans ce travail.

Le CRM a fait l'objet de plusieurs publications, articles, conférences et séminaires, mais ces derniers sont des initiatives d'entreprises, ce qui prouve une nouvelle fois qu'il y a un manque manifeste de recherches universitaires allant dans ce sens.

Les quelques études empiriques universitaires qui existent sont l'œuvre de Plakoyiannaki et Tzokas en 2001, de Winer 2001, de Ang et Buttle en 2002, Ang et Buttle (2006) et de Kim, Suh et Hwang en 2003, Reinartz et al (2004). Ces études également n'offrent pas un cadre de mesure de l'impact des logiciels sur le cycle de vie du client. La plupart des chercheurs proposent une mesure de performance du CRM (Payne, 2000; Plakoyiannaki et Tzokas, 2001; Srivastava, Shervani et Fahey, 1999; Winer, 2001; Woodcock, 2000) sur la

[1] CRM les clés de la réussite

performance globale de l'entreprise. Une étude réalisée en 2002 par Reinecke et Reibstein révèle que les gestionnaires font des mesures de performances quantitatives telles que la vente, la couverture du marché, la marge, le résultat net, la rentabilité des ventes, la part de nouveaux clients, etc. Ces mesures, la plupart du temps n'intègrent pas des indicateurs qualitatifs comme la satisfaction client par exemple.

La mesure de l'impact de l'utilisation des logiciels CRM sur le cycle de vie du client passe par la mesure de l'impact du CRM sur le taux de conversion du prospect en client, du taux de fidélité du client établi en client fidèle et du taux d'attrition.

Toutes les études réalisées sur l'impact de l'utilisation des logiciels CRM sur le cycle de vie du client ont été l'œuvre des entreprises éditrices de logiciels ou des cabinets d'étude. Dans le domaine universitaire nous n'avons eu connaissance d'aucune étude mesurant l'impact de l'utilisation des logiciels CRM sur le cycle de vie du client. C'est pour pallier cette insuffisance que nous abordons ce travail de recherche qui a pour objectif de vérifier et de mesurer l'impact de l'utilisation du CRM sur le cycle de vie du client.

OBJECTIF DE LA RECHERCHE

La présente étude a donc pour objectif de vérifier l'hypothèse selon laquelle l'utilisation des logiciels CRM permet d'améliorer le cycle de vie du client. Cette recherche poursuit les objectifs suivants :

- Comprendre les relations client fournisseur à travers le marketing relation et le CRM ;
- Identifier les déterminants de performance du cycle de vie du client ;
- Identifier un cadre théorique pertinent permettant d'analyser l'impact de l'utilisation des outils logiciels CRM sur la performance du cycle de vie du client ;
- Identifier des facteurs de modération et des mécanismes d'interaction permettant de déterminer dans quelles conditions l'utilisation des outils logiciels CRM produira des effets positifs sur la performance du cycle de vie du client.

En se basant sur la littérature d'évaluation de performance du CRM (Reinartz et al., (2004) de Jayachandran et al., (2005) et de Goetz Greve et Sonke Albers (2006)) et les travaux sur la capacité des outils logiciels CRM (Croteau et LI, 2003), nous proposerons, dans le cadre de ce travail, un nouveau modèle d'évaluation de la performance de l'utilisation des outils logiciels CRM sur le cycle de vie du client. Ce cadre permettra de répondre aux questions que nous nous sommes posées tout au long de cette introduction à savoir : Quel cadre

conceptuel d'analyse pour l'évaluation de la performance de l'utilisation des logiciels CRM pour le management du cycle de vie du client ?

PLAN DE RECHERCHE

Cette recherche est composée de cinq chapitres. Dans un premier chapitre, nous essaierons de comprendre les relations client fournisseur à travers les différentes recherches marketing et les nouveaux développements de la gestion de la relation client. Nous reviendrons sur le concept du marketing relationnel à travers différents courants de pensée. L'importance des NTIC en matière de gestion de la relation client sera également abordée à travers la définition de la notion de CRM comme processus technologique. Pour finir, nous présenterons les apports des NTIC dans la nouvelle approche relationnelle. Dans le deuxième chapitre, nous aborderons dans une première partie la notion de cycle de vie du client ainsi que la notion de performance. Dans cette partie du travail, nous traiterons la notion d'évaluation de performance ainsi que les différentes méthodes d'évaluation. Cette partie permettra d'identifier les indicateurs de mesure de performance relationnelle et leur pertinence. Une large part sera consacrée à la notion du cycle de vie du client ainsi qu'à son management. Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous passerons en revue les différentes études et recherches traitant de mesure de l'impact de l'utilisation de la technologie CRM sur les performances de l'entreprise. Nous présenterons les recherches entreprises, les résultats obtenus et porterons un regard critique sur ces différents travaux de recherche. Cette analyse nous permettra de nous positionner par rapport à la littérature du domaine et nous aidera à construire un modèle de recherche. Dans le troisième chapitre, nous développerons notre modèle conceptuel fondé sur les capacités des logiciels CRM ainsi que nos hypothèses de recherche. Nous mettrons en évidence dans ce chapitre les différents concepts liés à notre modèle de recherches ainsi que les grandes théories utiles à ce modèle. Le chapitre quatre sera consacré à la méthodologie et au design de la recherche. Les données, le contexte de l'étude, le développement des items du questionnaire et la validation des mesures constitueront ses principales sections. Dans ce chapitre, nous adopterons la méthode de Churchill pour valider nos mesures. Nous procéderons successivement à une analyse exploratoire puis à une analyse confirmatoire et nous finirons par les différentes formes de validation. Le recours aux logiciels SPSS et Amos a été nécessaire pour la réalisation des différentes étapes de validation. Dans le chapitre 5, il sera question de tester des différentes hypothèses et de discuter les différents résultats. Dans ce chapitre, nous présenterons la

méthode de la régression multiple qui nous a permis de vérifier et de tester les hypothèses. Une confirmation de ces résultats sera abordée dans ce chapitre grâce à l'analyse en composante principale effectuée à l'aide du logiciel d'analyse statistique Sphinx. Enfin, la conclusion générale qui sera la dernière partie de ce travail, soulignera les principales conclusions de la recherche. Les différentes contributions théoriques et managériales seront abordées. Nous finirons ce travail en mentionnant les limites du notre travail tout en proposant des voies futures de recherches.

CHAPITRE 1

DES COURANTS DE PENSEE AUX NOUVEAUX PARADIGMES POUR UNE NOUVELLE GESTION DE LA RELATION CLIENT

INTRODUCTION

Depuis le début des années 1990, nous assistons à un engouement pour la relation client de la part des spécialistes du marketing. De nombreuses études et séminaires lui ont été consacrés. La relation entre deux personnes encore appelée dyade est considérée comme la forme la plus élémentaire de relation sociale (Flipo, 1999). Deux principaux types de relation existent dans la littérature du marketing; nous avons la relation entreprise à entreprise (B2B) et business-to-consumer (B2C). Une grande partie de la recherche en marketing a mis l'accent sur ce qui constitue les relations B2B, en essayant de comprendre les éléments des relations d'affaires, en particulier la dynamique de la relation, de sa formation à sa fin en passant par sa croissance et son entretien (Dwyer et al.). Dès 1979, Arndt propose de prendre en compte les relations client/fournisseur dans leur continuité et met en évidence la tendance des entreprises à s'engager dans une relation de long terme avec leur client pour assurer leur croissance. Plus tard, Levitt (1983) et Dwyer et al. (1987) indiquent que la première vente constitue le commencement d'une relation avec le client et non la fin. Certains universitaires comme Grönroos (1989, 1996); Gummesson (1994), Lusch et Vargo, (2004) considèrent la relation client comme le nouveau paradigme[1] du marketing pertinent aussi bien pour l'industrie que pour le service. Pour eux, il y a non seulement un changement dans la pratique du marketing mais aussi l'idée que le marketing transactionnel a cédé la place au marketing relationnel. Pour d'autres comme le professeur Gilles Marion (2001), le marketing relationnel ne serait pas un nouveau paradigme mais tout simplement une rhétorique à peine renouvelée de la très vieille thématique du « client roi ». Selon lui, on parlera de nouveau paradigme que lorsqu'on change de système de pensée théorique et que le marketing relationnel ne serait rien d'autre qu'un nouveau visage du bon vieux Marketing Management. Néanmoins, certains chercheurs (Reichheld, 1996) affirment que le marketing relationnel représente un changement fondamental en marketing. L'ensemble de ces antagonismes nous amène à nous interroger

[1] Conception théorique dominante ayant cours à une certaine époque dans une communauté scientifique donnée, qui fonde les types d'explications envisageables, et les types de faits à découvrir dans une science donnée

sur le statut de la relation client dans la littérature. ***Quels sont les différents paradigmes en matière de relation client/fournisseur ?***

Les pratiques en entreprise sont largement influencées aujourd'hui par l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Des chercheurs (Palmatier, Gopalakrishna, & Houston, 2006; Payne & Frow, 2005) se sont intéressés à l'influence des NTIC sur la relation client fournisseur et le marketing relationnel. Patrick Hetzel (2004), essaie dans un livre (le marketing relationnel) de mettre en évidence l'impact des NTIC sur la relation client /fournisseur à travers l'exemple des professionnels de la vente à distance. Un peu plus tôt, Stanley Brown (2001) s'est également interrogé sur l'impact de la technologie sur la gestion de la relation client. Dominique Moisand (2002) a tenté à son tour de mettre en évidence l'impact des NTIC sur la gestion de la relation client en déclarant que le CRM est né avec le e-commerce et les start-up. Dans son livre « CRM, la gestion de la relation client », il montre un panorama de la contribution des NTIC à la gestion de la relation client. Cet intérêt de la part des chercheurs pour l'impact des NTIC sur la relation client/fournisseur et le marketing relationnel nous conduit à repenser la gestion de la relation client***. Comment les NTIC impactent-elles la relation client/fournisseur et le marketing relationnel ? Comment penser la relation client/fournisseur depuis l'introduction des NTIC dans la gestion de la relation client ?***

Pour répondre à ces différentes questions, nous nous proposons dans un premier temps de présenter la relation client/fournisseur à travers les différents paradigmes conduisant à la gestion de la relation client et dans un second temps nous exposerons la contribution des NTIC à la gestion de la relation client.

I- LES DIFFERENTS PARADIGMES RELATIONNELS

Deux paradigmes se partagent la littérature du marketing de la relation client /fournisseur. Nous avons le paradigme transactionnel et le paradigme relationnel. Avant d'aborder les différents paradigmes, nous définirons ce qu'est la relation client/fournisseur.

1- RELATION CLIENT /FOURNISSEUR ET LES DIFFERENTS COURANTS DE PENSEES

1-1- La relation client/fournisseur

Que signifie « être en relation » avec un autre acteur quel qu'il soit ? Plusieurs chercheurs (Coviello, Brodie, Danaher, & Johnston, 2002; Gummesson, 2004, Jallat et al. 2006) se sont intéressés à ce que pouvait être la relation client/fournisseur. Selon Jallat et al. (2006), le terme relation évoque un sentiment qui peut s'exprimer entre deux personnes : attraction mutuelle, respect, considération, dépendance etc. Pour eux, la relation suppose une interaction intermittente ou continue entre plusieurs personnes et requièrt des échanges de différentes natures sur une période. La littérature du marketing a toujours considéré la notion de relation comme un « état d'association » (Damperat, 2005). Les relations client/fournisseur sont des processus d'interactions et d'échanges entre un client et son fournisseur (Guibert, 1996). C'est une chaine d'événements interconnectés entre des objets animés ou inertes (Webster, 1968 cité par Damperat). Czepiel (1990) définit la notion de relation « client/fournisseur » comme « une reconnaissance mutuelle d'un statut spécial entre partenaires d'échange. Selon Barnes et Howlett (1998), on parlera de véritable relation quand elle est mutuellement perçue comme existante par les deux parties et doit dépasser le niveau de contacts occasionnels.

Les premiers travaux sur la relation furent l'œuvre Macneil (1978 ; 1980) qui effectue une distinction entre l'échange discret (échange unique ou répété à caractère transactionnel) et l'échange relationnel. Pour Macneil et son équipe, lors d'un échange discret, les acteurs restent autonomes, poursuivent uniquement leurs intérêts propres et s'en remettent dans une large mesure aux systèmes légaux pour faire appliquer les obligations contractuelles. C'est ce qu'ils appellent les normes contractuelles. Dans ces travaux, Macneil identifie dix (10) normes[1] . Ils distinguent les normes transactionnelles (des normes qui peuvent permettre une meilleure caractérisation des échanges de nature transactionnelle) et des normes relationnelles (celles pouvant permettre une meilleure caractérisation des échanges de nature relationnelle). Le tableau suivant récapitule les normes de Macneil

[1] Les normes définies par Macneil représentent, selon lui, l'ensemble des composantes des échanges, tout au moins l'ensemble des composantes endogènes à la relation.

Normes transactionnelles	Normes relationnelles
1/La réciprocité : chaque partie voit, suite à l'échange, une amélioration de sa position. La division du surplus doit être faite de telle sorte que chaque partie y trouve son compte même si cela ne signifie pas une répartition égalitaire (il s'agit plutôt d'équité) (Ford, 1980)	**1/L'intégrité du rôle :** l'intégrité du rôle est un ensemble de comportements complexes et à long terme impliquant les diverses obligations liées au contrat et à la relation, ainsi que les relations plus personnelles;
2/La mise en œuvre de la planification : certains contrats prévoient non seulement ce qui va être échangé (le quoi), mais aussi comment les relations et l'échange doivent être opérés (le comment). (Macneil, 1980);	**2/Le maintien de la relation (Solidarité contractuelle)**: cette norme implique le maintien de certains membres-individuels- dans la relation (stabilité des membres par opposition au turn over), tout comme le maintien d'entités plus larges -maintien collectif-. L'accent est mis, ici, sur la notion de continuité (Macneil, 1980).
3/La réalisation de la promesse : cette norme correspond au respect des engagements. Ce respect est essentiel à la continuité de l'échange.	**3/La flexibilité (Harmonisation des conflits relationnels) :** C'est à la fois la capacité de changement au sein des contrats et la capacité de régler les conflits. Une relation ne peut en effet, être préservée, ni les conflits résolus si une grande attention aux demandes de changement n'est pas accordée.
4/La réparation, la confiance et les attentes (Les normes cohésives) : correspondant respectivement à la possibilité de compensation si une partie ne respecte pas ses engagements, à la mesure dans laquelle une partie peut compter sur une autre et aux résultats des promesses faites.	**4/L'harmonisation avec la matrice sociale ou « propriety of means » :** principes de la bienséance respectés par les membres de la dyade, les relations sociales sont régies par des principes acceptés.
5/La création et restriction du pouvoir : le pouvoir peut être économique, social,	**5/Les normes supra-contractuelles :** ces normes ne sont pas spécifiquement

légal ou politique, il est généré par les transactions et les contrats. Selon Macneil (1980) le contrat peut également limiter les pouvoirs des acteurs.	contractuelles, d'où l'appellation « supra-contractuelles ». Elles correspondent à un ensemble de normes sociales et politiques entourant le contrat.

Tableau 1 /Titre : tableau récapitulatif des normes de Macneil

Source : extrait de l'article « proposition d'un modèle de l'influence des normes de la relation de Macneil (1980) sur la satisfaction d'un client vis-à-vis de son institution financière principale » Perrien et Elommal (2005).

Prim-allaz, Perrien et Pras, dans un article publié au 17 ° congrès international de l'Association Française de Marketing ont publié un article dans lequel ils donnent une typologie des différentes formes d'échanges et leurs caractéristiques. Ils mettent en évidence l'approche relationnelle par rapport à l'approche transactionnelle.

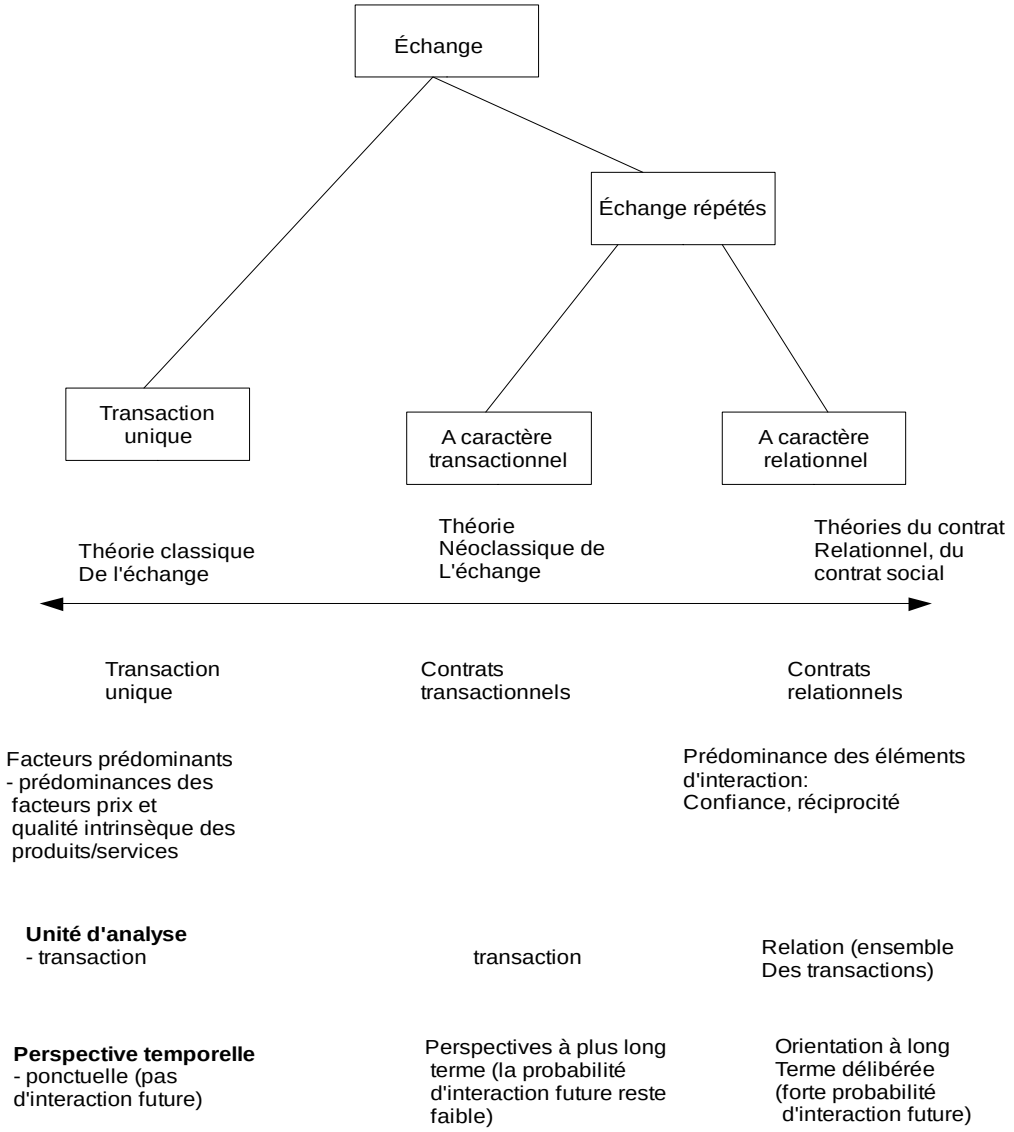


Figure 1/Titre : Les différentes formes d'échanges et leurs caractéristiques : Typologies retenue d'après les travaux de Macneil (1980) et Williamson (1985).

Source : Prim-allaz ; Perrien et Pras (2001) ; les apports de la théorie du contrat social à l'explication des ruptures de relations de long terme entre organisations : une application aux relations Banques/PME ; (2001)

De toutes ces recherches et publications, nous déduisons qu'il y a deux courants principaux concernant les relations client/fournisseur dans la littérature : le courant transactionnel et le courant relationnel.

1-2 - Les différents courants de pensées de la relation client/fournisseur

1-2-1- Le courant transactionnel

Deux approches dominent le courant transactionnel des échanges dans la relation client/fournisseur. Il s'agit de l'approche classique et de l'approche néoclassique. (Prim-Allaz, 2000).

Dans la théorie économique classique l'étude se centre sur le fonctionnement de l'échange économique autour de la notion de transaction et sous l'hypothèse de concurrence pure et parfaite (Damperat, 2005). Cette approche repose sur le fait que la transaction est unique et toute l'information est contenue dans le prix du produit et la pression concurrentielle garantit la réalisation du contrat (Williamson, 1985). L'approche classique se focalise sur le prix en tant qu'élément essentiel de l'échange. Cette approche fait abstraction de tous les autres éléments pouvant intervenir dans la relation d'échanges, comme les caractéristiques des parties par exemple (Perrien et Elommal 2005). La relation entre un client et son fournisseur prend fin avec la transaction. Donc la perspective temporelle adoptée dans cette approche est le court terme. La plupart des recherches marketing émanant de cette vision transactionnelle des échanges se retrouvent dans l'école du marketing management (Kotler, 1967).

Selon Damperat (2005), le courant de pensée néoclassique appartient à la théorie économique et trouve ces principaux développements avec l'école des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985). Cette école introduit la notion de hiérarchie entre les acteurs sur le marché. L'approche néoclassique conçoit l'échange comme une répétition de transactions (Macneil, 1978).

Pour Webster (1992) les échanges répétés constituent une série d'échanges indépendants ne créant aucune forme d'interdépendance entre les parties. Ayant une structure d'échange similaire à celle du contrat classique, ce type d'échange ne garantit pas la survie de la relation qui se trouve tributaire du prix/produit. Cette nouvelle approche va au delà la considération du prix comme seul élément décisif de l'échange. Elle prend en compte la répétition des achats comme élément pertinent d'analyse.

Nous pouvons donc constaté que l'approche transactionnelle explique la relation client/fournisseur en se focalisant exclusivement sur la dimension prix/produit, et n'intègre pas le comportement des acteurs dans ce processus d'échange. Selon Benamour (2000) l'approche transactionnelle ne prend en compte aucun élément relationnel.

La seconde approche dite relationnelle tente donc de combler les lacunes de ces théories économiques.

1-2-2- L'approche relationnelle

La relation entre deux parties en échange est définit comme le résultat de leurs interactions précédentes qui reflètent un processus continue dans le temps (Gundlach et Murphy, 1993). Dans cette approche, l'entreprise cherche à établir la continuité et la stabilité avec ses clients. Chaque transaction doit être vue en terme historique, présent et avec une anticipation future (Macneil, 1980 ; Dwyer, Schurr et Oh. 1987 ; Ganesan, 1994) et dans un contexte relationnel et social (Blois, 1997; Weitz et Jap, 1995).

La littérature du marketing considère la théorie du contrat relationnel (Macaulay, 1963; Macneil, 1974,1978) comme initiatrice de cette approche. En effet, elle prend en compte la totalité des relations entre les parties et ne se limite pas à un accord ou à un échange spécifique (Macaulay, 1963; Macneil, 1974, 1978). Selon cette théorie, les individus qui participent à un échange relationnel ne retirent pas seulement de simples satisfactions économiques, la relation leur apporte aussi une satisfaction personnelle, de nature plus affective. En effet, les participants d'un échange relationnel peuvent s'attendre à des satisfactions non économiques et s'engager dans un échange social où la progression et la performance de la relation sont relativement complexes et se produisent sur une longue période (Dwyer, Schurr et Oh, 1987).

Des chercheurs comme Turnbull et Wilson (1989) ont montré que la relation sociale peut créer des barrières substantielles à la concurrence. La relation commerciale sera alors l'élément essentiel et sa durée devient un élément fondamental (Dwyer, Schurr et Oh, 1987, Ganesan, 1994, Wayland et Cole, 1997). C'est dans ce sens que Berry (1983) conceptualise la relation en marketing comme l'attraction, le maintien et le développement de la relation avec le client. Le marketing relationnel voit ainsi le jour.

Ces différentes approches révèlent deux sortes de marketing : le marketing transactionnel et le marketing relationnel. Le marketing transactionnel met l'accent sur l'échange économique uniquement et le marketing relationnel privilégie la continuité des interactions avec le client après la transaction. Dans ce travail, nous avons choisi de traiter que du marketing relationnel qui selon nous est à l'origine de la gestion de la relation client (CRM). Cependant nous ferons chaque fois une comparaison du concept relationnel avec le transactionnel.

2- LE MARKETING RELATIONNEL

Toute activité marketing est de nature « relationnelle » donc le marketing est ipso facto relationnel car il implique deux acteurs qui se trouvent en relation pour procéder à une transaction (Hetzel, 2004). Le marketing relationnel est né il y a une vingtaine d'années suite à la parution de plusieurs articles fondateurs dont ceux de Dwyer, Schurr et Oh (1987) Berry (1983) ou plus récemment Morgan et Hunt (1994). Il est depuis répandu dans le milieu professionnel marketing et constitue l'un des axes de recherche dans le milieu universitaire. De nombreux auteurs se sont intéressés à la dimension relationnelle du marketing. Nous pouvons citer Berry 1983 et Gronroos 1994 qui affirment que le secteur des services et le monde industriel s'inscrivent dans une perspective relationnelle. Pour Sheth et Parvatiyar, 1995 le Marketing relationnel est pour l'entreprise une manière de répondre avec plus d'efficacité aux besoins des clients. Boisdevésy (1996) affirme que la raison d'être du marketing relationnel est de *: « (…) fabriquer du lien entre le néo-consommateur et l'entreprise, prendre en compte ses attentes, redonner sens à l'acte d'achat, remettre l'homme au centre du processus de communication »*. Qu'est ce que le marketing relationnel et quels sont ces différents courants de pensée?

2-1- Définition du marketing relationnel

Plusieurs définissions du marketing relationnel existent dans la littérature, nous développerons dans cette section les plus pertinentes pour notre sujet et nous finirons par une revue des définitions existantes dans la littérature.

L'une des définitions la plus ancienne du marketing relationnel est celle apportée par Berry en 1983. En effet il définit le marketing relationnel en ces termes : *« le Marketing relationnel consiste à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client »*. Cette définition met l'accent sur comment l'entreprise doit s'y prendre pour créer une vraie relation avec ses clients. Pour Evans et Laskin (1994), « Le Marketing relationnel est une approche centrée sur le client , où l'entreprise cherche à créer des relations d'affaires de long terme avec les prospects et les clients existants ». Cette définition évoque la problématique de la fidélisation de la gestion du cycle de vie du client. Le cycle de vie du client étant la durée que ce dernier a passée en étant client de l'entreprise (Moisand, 2002).

D'autres comme Gronroos (1997) définissent le Marketing relationnel comme suit : *« c'est l'identification, l'établissement, le maintien et le développement de relations avec les clients et les autres partenaires, avec profit, de manière à ce que les objectifs des parties impliquées soient rencontrés. Ceci est atteint suite à un échange mutuel et à l'accomplissement des promesses faites »*. C'est une vision globale qui incite à une certaine coordination entre les différents partenaires. Cette définition met également l'accent sur l'échange entre les différents partenaires de l'entreprise. Elle coïncide avec la volonté des entreprises éditrices de logiciels de relatons clients qui intègrent des fonctionnalités qui permettent de gérer non seulement la relation avec le client mais aussi les différents échanges avec les fournisseurs. Cette vision globale du marketing relationnel place l'entreprise au centre d'une relation tripartite entre client et fournisseur.

Kotler et Dubois 2003 pensent que : *«le marketing relationnel consiste à offrir d'excellents services aux clients grâce à l'utilisation d'informations individualisées, avec pour objectif la construction d'une relation durable avec chacun d'entre eux »*. Nous avons un paramètre nouveau dans cette définition, il s'agit de l'information individualisée. Selon les deux auteurs, pour pouvoir entretenir une bonne relation avec quelqu'un, il convient d'avoir les bonnes informations sur ce dernier. La quête de l'information client est aujourd'hui le graal de la gestion de la relation client. Ceci se justifie par la prolifération des bases de données clients et des cartes de fidélité qui sont de véritables vecteurs de l'information.

De toutes ces définitions, nous constatons que le marketing relationnel se différencie du marketing transactionnel en plusieurs points. Selon Payne et al. (1999) le marketing de la transaction est orienté à court terme et centré sur la production des biens et services et que le contact est limité et discontinu avec la clientèle. Par contre, le marketing relationnel s'inscrit dans une logique de long terme et accorde une importance capitale au contact client-entreprise. Le marketing relationnel ne s'intéresse pas aux qualités intrinsèques du produit mais plutôt à la valeur du produit perçue par le client. Peck, Payne, Christopher et Clark (1999) proposent un tableau permettant de comprendre en quoi le marketing relationnel se distingue du marketing transactionnel.

Marketing de la transaction	Marketing de la relation
Orientation à court terme	Orientation à long terme
Intérêt pour la vente isolée	Intérêt pour la rétention de la clientèle
Contact discontinu avec la clientèle	Contact continu avec la clientèle
Mise en avant des caractéristiques du produit	Mise en avant de la valeur du produit pour le client
Peu d'importance accordée au service Clientèle	Forte importance accordée au service clientèle
Engagement limité à satisfaire la clientèle	Engagement fort pour satisfaire la clientèle
Contacts clientèle modérés	Contacts clientèle forts
La qualité est d'abord le souci de la production	La qualité est le souci de tout le personnel

Tableau 2 /Titre: tableau mettant en évidence les différences entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel

Source: Peck, Payne, Christopher, Clark, Relationship Marketing, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1999.

Cependant, le marketing relationnel n'est pas pratiqué de la même manière selon les secteurs d'activité. Selon Hakansson (1982), le marketing relationnel n'est pas unifié car les approches relationnelles développées en grande consommation se sont en partie inspirées de ce que font les entreprises industrielles depuis plusieurs décennies. Il y aurait donc plusieurs courants du marketing relationnel. Quels sont les différents courants du marketing et quelles sont leurs contributions au développement du CRM moderne ?

Dans un article publié en 1995 sur la typologie du marketing relationnel, Payne identifie trois grandes écoles contemporaines du marketing relationnel à travers le monde : l'approche nord américaine, l'approche anglo-australienne et une approche nordique ou scandinave.

- **L’approche nord américaine**.

Cette approche est principalement centrée sur la relation entre client et fournisseur (Payne, 1996). Selon N’goala (1998) cette approche a été mise en avant grâce aux travaux des chercheurs des écoles nord américaines (Berry 1983 et 1995, Crosby et Stephens 1987, Crosby et al 1990, Bitner 1995 ; Perrien et al 1996 ; Iacobucci et Ostrom 1996 ; Bendapudi et Berry 1997). Les grandes contributions de cette approche mettent l’accent sur la compréhension de l’environnement organisationnel dans le développement de cette relation client/fournisseur, en insistant davantage du côté du fournisseur que du côté du client (Hetzel, 2004). Pour l’école nord américaine le marketing relationnel se limiterait à la création et la gestion d’une bonne relation entre le client et le fournisseur. De nos jours, cette vision du marketing relation serait juste une partie du marketing relationnel moderne même si l’objectif du marketing est de créer et de gérer la relation client/fournisseur. Des moyens sont aujourd’hui mis en œuvre afin de gérer efficacement et de manière efficiente cette relation dyadique. C’est ce que revendiquent les entreprises éditrices de logiciels CRM. La clé principale du succès de ce courant réside dans le fait que l’entreprise prépare parfaitement en amont les modalités de la rencontre avec son client (Hetzel, 2004). La question qu’il convient de se poser est l’impact de ce mode opératoire sur la durée de la relation entre le client et l’entreprise.

- **L’approche anglo-australienne**

Cette approche a été qualifiée d’européenne par N’goala (1998) et représentée par les travaux des chercheurs comme Christopher et al, (1991) ; Eiglier et Langeard (1994); De Bandt et Gadrey (1994) ; Buttle (1996). Selon Hetzel (2004), la plus grande concentration d’auteurs défend ce point de vue outre-Manche au sein de la prestigieuse « Cranfield Business School » où s’est développée une équipe pluridisciplinaire concernant les approches relationnelles. Cette approche se trouve à la croisée des chemins entre le marketing des services, l’économie de la relation entreprise-client et le management de la qualité (Hetzel 2004).

- L'approche nordique ou scandinave

Parmi les auteurs qui défendent ce courant on peut citer Gummesson (1987, 1994 et 1997), Grönroos (1990, 1994 et 1995), Liljander et Strandvik (1995), Storbacka et al., (1994). C'est une approche qui ressemble à l'approche européenne à la différence que les nordiques remplacent le management de la qualité par la théorie du réseau interactif (que l'on trouve généralement en marketing industriel) (Hetzel 2004). Ce courant utilise un cadre théorique dit de l « 'approche risque » qui repose sur quelques grandes idées-forces (Hetzel 2004) :

- dans une relation inter organisationnelle, la nature des relations interpersonnelles est généralement complexe d'autant que le nombre d'acteurs intervenant dans le processus est lui-même important ;
- dans une relation inter organisationnelle, les implications de part et d'autre sont importantes. Il y a une prise de risque et le fournisseur se doit de bien chercher à comprendre à quel niveau se situent ces risques perçus par les acteurs : sont-ils réels ? comment peuvent-ils être levés ? etc. ;
- dans une relation inter organisationnelle, les enjeux sont multidimensionnels et stratégiques.

Pour les défenseurs de ce courant, ce n'est pas le résultat de la relation qui compte mais c'est plutôt le processus suivi jusqu'à l'obtention de ce résultat. Le client peut accepter un dysfonctionnement dans la relation sans que cela n'ait de répercussion négative sur son évaluation dès lors que l'organisation aura su répondre de manière adéquate à la rectification de ce dysfonctionnement (Hetzel 2004).

Salerno et Colas (2007) ont proposé un tableau récapitulatif des différentes définitions observées dans la littérature.

Auteurs par ordre chronologique des apports	Définition du marketing relationnel
Berry (1983)	Attirer, maintenir et améliorer les relations avec les clients.
Jackson (1985)	Marketing orienté vers des relations fortes et durables avec les individus.
Czepiel (1990)	Ensemble d'interactions accumulées à travers le temps entre vendeur et acheteur et qui donnent lieu à des opportunités favorisant la transformation des transactions discrètes en des relations de partenariat.
Grönroos (1991)	Etablir, maintenir et solidifier les relations avec les clients et les autres parties concernées de façon à ce que les objectifs des deux parties se rencontrent.
Evans et Laskin (1994)	Approche centrée client où l'entreprise cherche à avoir des relations à long terme avec les clients actuels ou potentiels.
Grönroos (1994)	Identifier, établir, maintenir, solidifier et, quand cela semble nécessaire, rompre les relations avec les clients et les autres parties concernées de façon à ce que les objectifs des deux parties se rencontrent.
Gummesson (1994)	Marketing comme un ensemble de relations, de réseaux et d'interaction.
Morgan et Hunt (1994)	Toutes les activités marketing destinées à établir, développer et maintenir des relations d'échange à succès.

Perrien et Ricard (1995)	Processus marketing asymétrique et personnalisé prenant place dans une perspective de long terme, débouchant sur des bénéfices mutuels et se basant sur une connaissance approfondie des besoins et des caractéristiques des consommateurs.
Sheth et Parvatiyar (1995)	Développer des interactions proches avec des clients, des fournisseurs et des concurrents choisis afin de créer de la valeur suite à un effort de collaboration et de coopération.
Wilson (1995)	Développer et maintenir des relations proches, à long terme, mutuellement bénéfiques et satisfaisantes entre individus et organisations.
Greenberg et Li (1997)	Processus interactif transformant les transactions en des relations, structurant et maintenant les échanges relationnels, coordonnant les activités marketing entre les différents partenaires stratégiques.
Morris et Al. (1998)	Organisation stratégique adoptée par les organisations acheteuses et vendeuses, représentant un engagement dans une collaboration mutuellement bénéfique à long terme.

Tableau 3 /Titre : les différentes définitions du marketing relationnel dans la littérature

Source ***:*** *Solerno et Colas ; marketing : analyses et perspective ; édition vuibert 2007*

De toutes les définitions, nous soulignons les mots mutuellement et bénéfice. Depuis l'émergence du marketing relationnel, beaucoup d'entreprises ont opté pour des stratégies centrées sur le client.

Les théoriciens travaillant plus spécifiquement à sur l'approche anglo-australienne considèrent que le marketing relationnel est un marketing très élargi et que sa mission principale est de gérer la relation client (Hetzel, 2004). Qu'est ce que la gestion de la relation client ?

2-2- Du marketing relationnel à la gestion de la relation client (CRM).

2-2-1- Les facteurs de succès du marketing relationnel

Dans un article publié en 2003 dans la revue *Décisions Marketing* (« Les facteurs de réussite du marketing relationnel », n° 31, p. 39-47), Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer mettent en évidence les facteurs qui permettent aux entreprises d'améliorer leur politique de marketing relationnel. Pour ces auteurs, la réussite du marketing relationnel dépend de huit facteurs qui sont :

- Orientation à long terme : l'entreprise doit montrer sa volonté de maintenir la relation dès les premières interactions et tout au long de la relation. Un tel comportement permet d'établir la confiance et démontre l'engagement sincère de l'entreprise.
- La réciprocité : ce facteur est le symbole de l'équilibre du bilan relationnel. L'entreprise doit montrer à son client qu'elle vise à optimiser le profil mutuel et qu'elle se trouve dans une vision gagnant/gagnant de la relation.
- La fiabilité : dans une optique relationnel, on n'a forcement pas besoin d'un contrat formel ou informel qui établi le rôle des deux parties. Les tâches exercées par l'une ou l'autre des parties ne sont pas définies de manière explicite. L'entreprise soucieuse de démontrer son orientation relationnelle tentera de comprendre les attentes de son client par rapport aux tâches à accomplir et les exécutera de façon constante.
- Echange d'informations : selon Herbert Simon, celui qui détient l'information, détient le pouvoir. De ce fait, L'échange d'informations est très utile aux partenaires et représente un avantage indéniable pour les deux parties tout en constituant une preuve de confiance.
- La flexibilité : l'entreprise soucieuse de son orientation relationnelle doit être en mesure de faire des concessions lorsqu'un disfonctionnement survient en sa défaveur dans le cadre d'une transaction.
- La solidarité : être en mesure de soutenir son client lorsque ce dernier traverse une mauvaise période (souci financier par exemple).
- Résolution des conflits : éviter les recours judiciaires en cas de conflit et privilégier les négociations amiables. Cette pratique aura pour objectif de favoriser la continuation de la relation.

- Usage modéré du pouvoir : dans la plus part des cas l'entreprises se trouve en position de force. Elle ne doit pas profiter de sa situation pour faire pression sur le client afin d'avoir satisfaction.

Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer ont construit une roue qui comporte tous ces facteurs

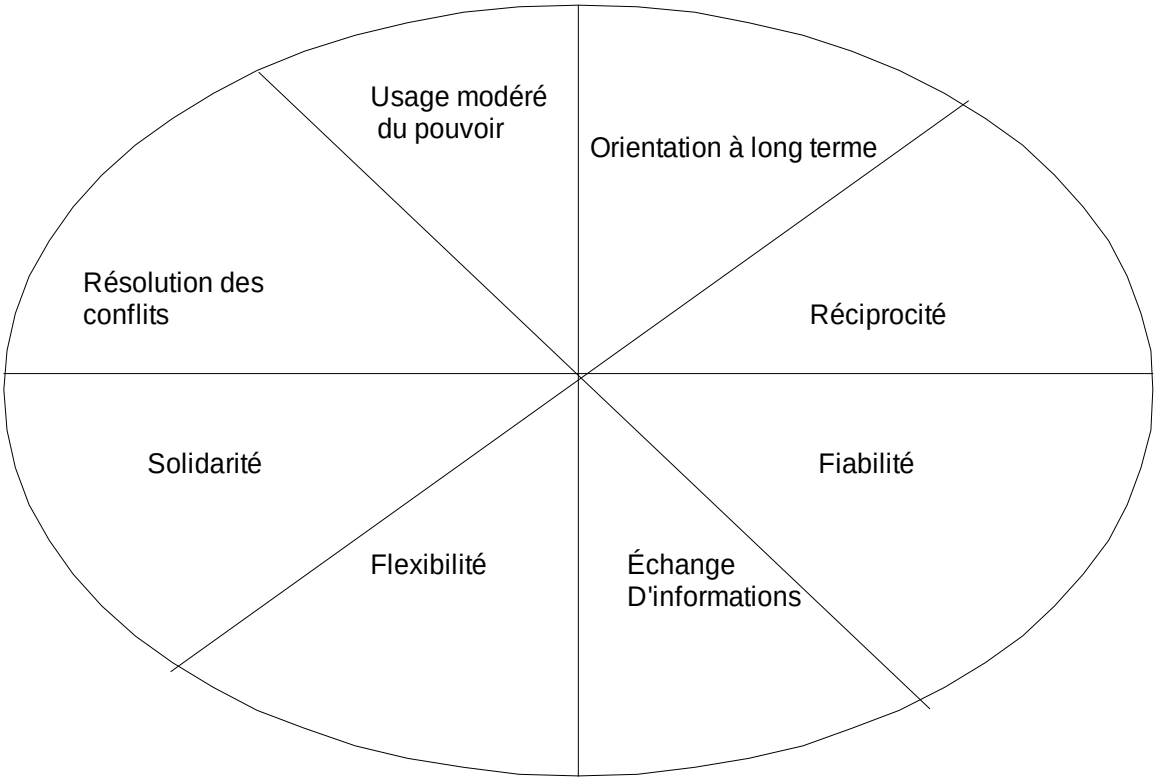


Figure 2/Titre : Roue résumant les facteurs de réussite du marketing relationnel

Source : Bjorn Ivens et Ulrike Mayrhofer ; « Les facteurs de réussite du marketing relationnel »; revue : décision marketing, juillet 2003, p15.

Dans le même article, Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer montrent également que la réussite d'une stratégie de marketing relationnel dépend non seulement des structures comme par exemple la gestion des comptes clés et instruments (banques de données, marketing direct, Efficient Consumer Response - ECR, Customer Relationship Management - CRM) mais aussi, de la mise en place de l'idée relationnelle dans l'interaction courante avec le client. Ces observations effectuées par les deux auteurs nous permettent d'affirmer qu'une stratégie relationnelle ne se base pas que sur des outils mais dépend fortement de l'orientation stratégique de l'entreprise. Ivens et Mayrhofer, (2003) précisent aussi que le marketing relationnel se compose de deux parties :

- Le « hardware » : constitué par les structures et les instruments, il représente une condition nécessaire ; mais sa mise en place paraît insuffisante car les clients ne perçoivent pas l'ensemble des ressources de l'entreprise.
- Le « software » : souvent insuffisamment pris en compte par les entreprises, il concerne principalement les principes relationnels.

Cette partie « software » a été révolutionnée par les TIC, la littérature consacrée parle de CRM pour la désigner.

2-2-2- Marketing relationnel et la gestion de la relation client (CRM)

Une recherche sur Internet de marketing relationnel montre une corrélation directe avec le CRM entendu en français gestion de la relation client (GRC). Tous les sites des praticiens ou les blogs des passionnés du marketing relationnel font ressortir cette corrélation. Dans toutes ces pages visitées, on peut noter que les auteurs établissent un lien très fort entre le marketing relationnel et le CRM. Suite à une enquête menée en 2006 par Bonnemaizon, Cova et Louyot auprès des experts européens du marketing, les experts suggèrent de bien différencier le marketing relationnel et la gestion de la relation client (CRM). Pour les experts interrogés, le marketing relationnel est la philosophie et le cadre stratégique de réflexion de l'entreprise orientée sur la relation tandis que le CRM est la technique managériale rendant opérationnelle la pensée marketing relationnel en s'appuyant notamment sur les TIC. Pour Robert Clamart Expert CRM chez Teradata, le CRM peut être considéré comme la déclinaison technologique de la démarche du marketing relationnel. Avant l'irruption de l'informatique et des TIC dans la pratique managériale, on parle de marketing relationnel, mais après la dénomination a changé et on parle de gestion de relation client (CRM). Pour beaucoup d'auteurs, le marketing relationnel est devenu gestion de la relation client avec le développement des TIC. Lefébure et Venturi (2005) qualifient le marketing relationnel de Freudien car dans la pratique du marketing relationnel, on écoute et analyse le comportement du client Cette écoute et cette analyse constituent la gestion de la relation client. Cette analyse est rendue possible par le développement de la connaissance client. Lendrevie, Levy et Lindon (2006) définissent la politique relationnelle comme une stratégie et un processus organisationnel qui visent à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise en développant une relation durable et cohérente avec les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité. Cette définition comporte en son sein la définition du marketing relationnel et une partie qui souligne la sélection des clients qui doivent bénéficier du marketing relationnel. Cette

politique introduit la notion de segmentation et de ciblage. Cette segmentation et ce ciblage viennent compléter le marketing relationnel pour donner la politique relationnelle que Lendrevie, Levy et Lindon appellent la gestion de la relation client.

Tout au long de cette section, nous avons développé les différents courants de pensées du marketing relationnel à travers diverses approches et études réalisées. Nous avons donc analysé les approches nord américaine, anglo-australienne et puis nordique du marketing relationnel et cité les auteurs les plus marquants de l'approche. Ces différentes approches ont permis de définir le marketing relationnel et de constater la nouvelle dimension du marketing relationnel et la gestion de la relation client qui le thème central de notre recherche.

II- LA NOUVELLE APPROCHE RELATIONNELLE LIEE AUX NTIC

Le développement des technologies de l'information et l'émergence d'une offre de service de connexion de plus en plus performante à moindre coût font d'Internet un des leviers majeurs de la relation client (Jallat et al., 2006). Pour Philippe Cavat (2002), les nouvelles technologies de l'information et de communication révolutionnent la fonction marketing en permettant le développement d'un véritable marketing relationnel. Les pratiques en entreprises sont de nos jours largement influencées par les TIC. Il en est de même pour le marketing relationnel. La mise en place du marketing relationnel par les entreprises est largement facilitée par le développement des TIC et l'émergence du nouveau paradigme informationnel (Bauer et al., 1999). Certains auteurs comme Coviello et al. (2002) ont décliné le marketing relationnel en trois catégories à savoir : le marketing de base de données, le marketing interactif et le marketing de réseau. Le premier est caractérisé par le recours à la technologie, notamment informatique, pour mieux cibler et retenir les clients. Le second vise le développement de relations interpersonnelles et de coopération entre l'entreprise et ses clientèles. Enfin le troisième, étendant encore davantage la chaîne de valeur, vise à établir des relations inter-organisationnelles pour une meilleure coordination des activités et des échanges de ressources. Toutes ces technologies ont donnée une nouvelle dimension à la gestion de la relation client/fournisseur. Quelle est la nouvelle dimension de la gestion de la relation client avec l'émergence des NTIC ? Les éléments de réponse à cette question feront l'objet de cette section.

1- Gestion de la relation client (CRM)

Rigby et al. (2002) indiquent que la plupart des dirigeants ne peuvent pas facilement définir CRM. Nous avons également constaté en parcourant la littérature du marketing qu'il est particulièrement difficile de trouver deux définitions concourantes du CRM dans la littérature. Pour René Lefébure et Gilles Venturi (2005) le CRM est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices. Missi et ses collaborateurs (2002) définissent le CRM comme un ensemble qui englobe la gestion de la technologie, des procédés, des ressources informationnelles, des individus nécessaires pour atteindre les objectifs. Dionne (2001) conçoit le CRM en tant que stratégie d'entreprise déployée suivant une méthodologie puis supportée par des technologies. Pour Plakoyiannaki et Tzokas (2002), le CRM se base sur les TIC pour identifier, développer, intégrer et concentrer les diverses compétences de la firme vers l'écoute du client afin de lui fournir une valeur supérieure et à long-terme en échange d'un profit. Pierre Alard et Pierre Arnaud Guggémos (2005) définissent le CRM comme *« une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et à mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise »*. A travers cette définition, nous soulignons six éléments à savoir : une démarche organisationnelle, la connaissance du client et sa satisfaction totale, identification du client par le potentiel d'activité et de rentabilité, la pluralité de canaux de communication, la durée de la relation et l'accroissement du chiffre d'affaire et de la rentabilité de l'entreprise. De toutes ces définitions nous pouvons définir le CRM comme ***une stratégie d'entreprise orientée client, qui se base sur les TIC pour gérer de manière efficace et efficiente le cycle de vie du client.***

Des éditeurs de logiciels comme Oracle, PeopleSoft, SAP et Siebel définissent le CRM en mettant un accent sur les technologies de l'information et de la communication.

Il ressort de toutes ces définitions que le CRM est perçu à la fois comme une stratégie d'entreprise et un processus technologique.

1-1- Le CRM en tant que stratégie d'entreprise

Le CRM est une stratégie par laquelle l'entreprise vise à comprendre, à anticiper et à gérer les besoins des clients actuels et futurs (Brown, 2001). Pour McKenna (1998) le CRM doit mettre en place une infrastructure servant à nouer une relation durable avec le client. Pour l'auteur, l'infrastructure permettra de supprimer les barrières entre le fournisseur et le client (Jallat, Stevens et Volle, 2005). Le CRM constitue une véritable révolution dans la stratégie de l'entreprise car il impacte toutes les fonctions de cette dernière : marketing, service informatique, service clientèle, logistique, finance, production etc. (Jallat, Stevens et Volle, 2005).

Le cadre stratégique CRM est basé sur l'idée que l'efficacité et la réussite CRM sont le résultat d'une coordination inter-fonctionnelle de processus et d'activités au sein des organisations (Frow & Payne, 2004, 2005, 2006). Les cinq processus d'entreprise (stratégie de développement, la création de valeur, la gestion de l'information, l'intégration multi-canal et l'évaluation de la performance) travaillent ensemble dans l'harmonie pour assurer une grande satisfaction aussi bien pour les actionnaires que pour les clients. Des cabinets comme Ernest et Young ont proposé des modèles réels d'une stratégie d'entreprise (Customer Connections). Ce modèle a fait l'objet d'un livre écrit par Pierre Alard et Damien Dirringer (2000). Selon Pierre Alard et Damien Dirringer (2000) , ce modèle fournit un cadre d'analyse qui permet à tout dirigeant ou à toute personne ayant à prendre des décisions dans le domaine du relationnel, de comprendre, d'analyser et d'évaluer les enjeux, et de profiter des possibilités offertes par une relation client harmonieuse. Selon les mêmes auteurs, Customer Connections a pour vocation d'aider les entreprises à se connecter et à se rapprocher de leurs clients, pour en faire de véritables partenaires.

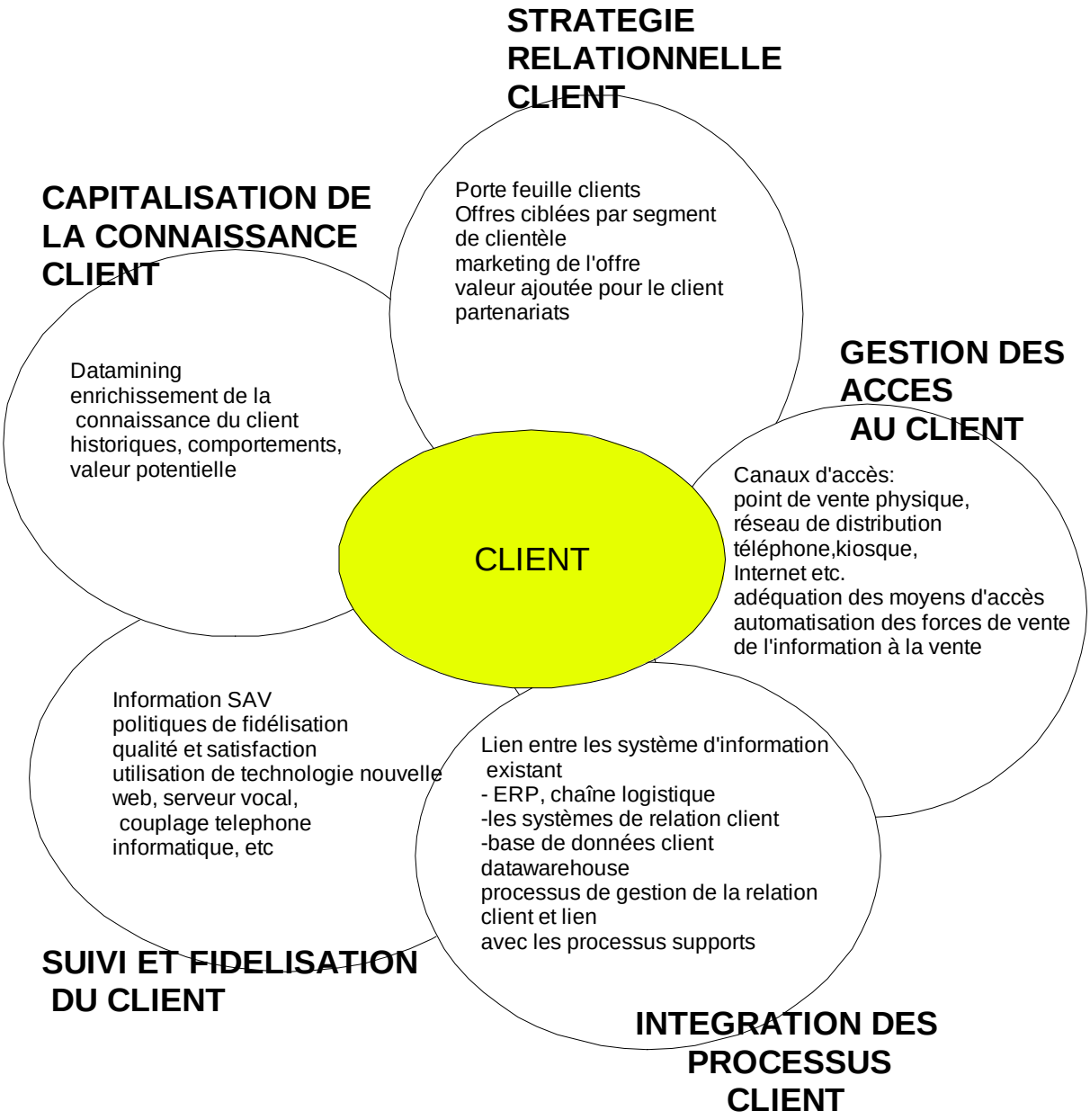


Figure 3/Titre: Le modèle Customer Connections d'Ernest &Young

Source : stratégie de la relation client de Pierre Alard et Damien Dirringer

1-2- Le CRM comme processus technologique

En 2000, Metagroup définit le CRM comme *« l'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégrés, à travers plusieurs points de contact possibles avec le client (marketing, vente, après vente et assistance technique) en ayant recours à des canaux de communication multiples et interconnectés »*. Dans cette définition, l'automatisation et

l’interconnexion font entièrement recours aux NTIC et montrent l’orientation technologique du CRM. Ainsi, avec la mise en place du CRM dans une entreprise, cette dernière serait en mesure d’identifier et de pouvoir entretenir une conversation avec un client sans que le client soit obligé de rappeler les détails de son dernier contact avec l’entreprise. Pour Isolet (2003) le CRM désigne une solution « progiciel » ou l’intégration de différents progiciels aptes à automatiser l’ensemble de la relation client ou prospects. Pour l’auteur, la mise en œuvre de ce type de solution a pour objectif principal de centrer les activités de l’entreprise sur le client. Il explique que la stratégie adoptée vise à améliorer la rentabilité individuelle du client et à le fidéliser en transformant cette relation en investissement durable par une politique de service, d’offre et de coût personnalisable et ajustable.

Au niveau le plus rudimentaire des fonctionnalités CRM se composent de logiciels de gestion de contacts qui saisissent, stockent et récupèrent les informations client (par exemple, Microsoft Outlook - Contact application) (Zikmund et al., 2003). À l'autre extrémité de l'échelle, le CRM se compose d'un certain nombre de complexes intégrés d'entrepôts de données, les data marts, des outils analytiques et les applications utilisées pour capturer et analyser les informations clients à partir d'une variété de points de l'arrivée, et permet l'intégration de points de sortie (par exemple, MySAP et Oracle) (Turban, McLean et al., 2003).

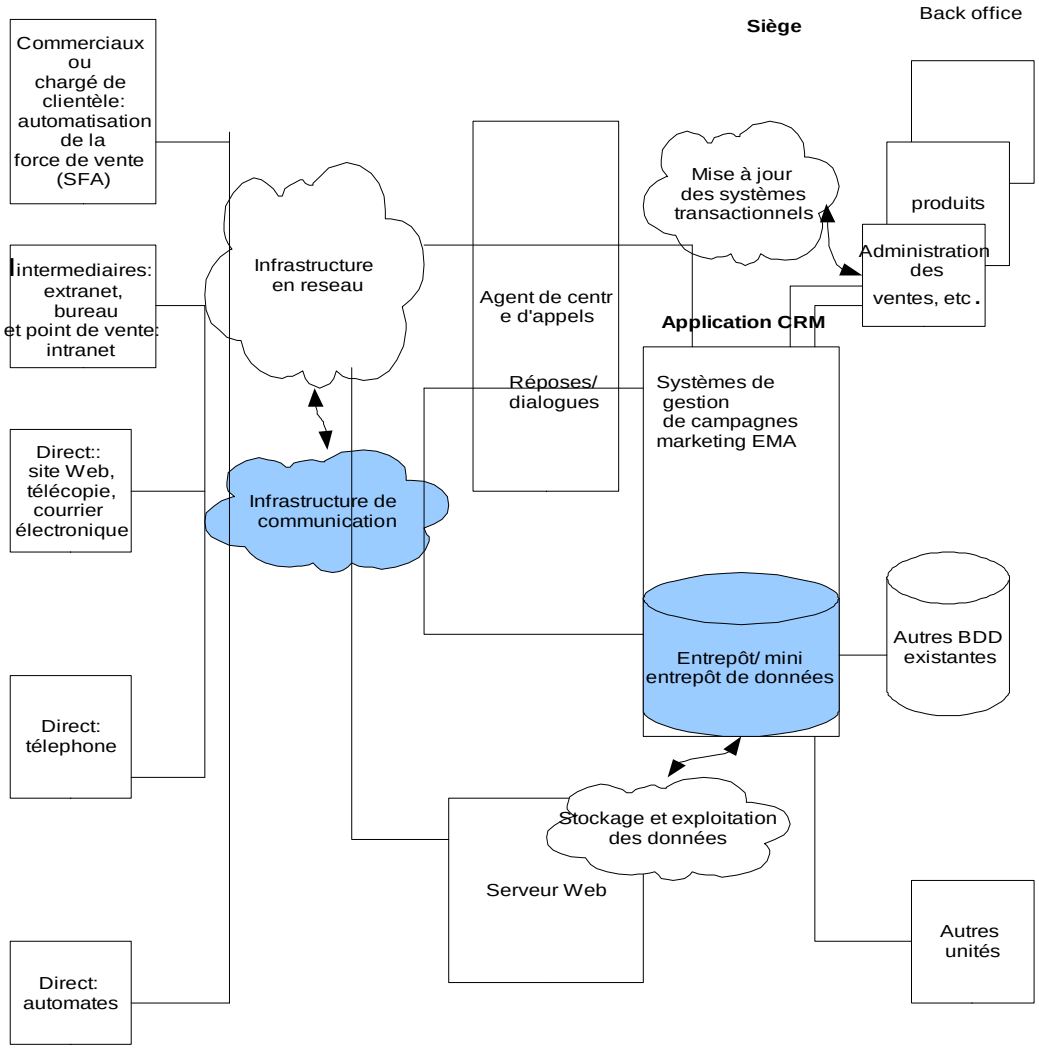


Figure 4/Titre : Exemple d'un système CRM

Source : Hendrickx, Capgemini/Ernest & Young, cité par Peelen, 2005

2- APPORT DES TIC A LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

Selon Hetzel (2004), le rôle des TIC dans le marketing relationnel est de deux ordres : le rapprochement avec le client et l'amélioration de la satisfaction du client.

- Les TIC pour se rapprocher du client

Pour Heide et John, (1990), la proximité dans la relation apparaît pour faire face au besoin de protéger les atouts spécifiques d'une relation. Des chercheurs comme Wilson (1995), Hinde (1997) et Möller et Wilson (1995) ont beaucoup insisté sur la proximité des parties en matière

de relation client/fournisseur. Cette proximité est rendue possible par ce que Coviello et al. (2002) appellent le marketing interactif et le marketing de réseau. En effet le développement des TIC a favorisé une certaine proximité dans les relations client/fournisseur. Bergadaà et Laaroussi ont montré dans une publication intitulée « la proximité avec le client dans un référentiel spatial et temporel en mutation: exploration d'un modèle conceptuel » en 2001, que la proximité des entreprises avec le client final, plus particulièrement via les TIC, pouvait se déployer dans cinq directions complémentaires. Ils distinguent la proximité identitaire, la proximité de processus, la proximité de réseau, la proximité technologique et enfin la proximité idéologique.

Pour Hetzel (2004), les avantages ne s'arrêtent pas à cette publication Bergadaà et Laaroussi. Pour lui les outils spécifiques comme les sites de commercialisation et d'information, les mailings lists, les groupes de discussion et les divers échanges de données peuvent renforcer l'impact du système d'offre auprès de client. Hetzel conclut en écrivant : *« Internet est donc un fantastique outil de mise en relation avec le client pour échanger, informer, vendre à des clients potentiels »*. Pour lui, Internet est un outil important permettant d'agir sur le plan marketing dans au moins cinq directions complémentaires :

- acquérir de nouveaux clients, notamment parce que le réseau est mondial ;
- instaurer une nouvelle forme de lien avec le client où l'on peut combiner « automatisation des procédures » et personnalisation des messages, mais aussi développer des activités plus récréatives, ludiques ou hédoniques autour des marques ;
- améliorer le degré de satisfaction de la clientèle en rendant la visualisation de l'offre accessible vingt-quatre heures sur vingt-quatre ;
- développer des campagnes de communication plus interactives ;
- mettre en scène et créer des phénomènes expérientiels originaux (les univers sensoriels peuvent être particulièrement aboutis avec Internet qui permet le recours simultané à l'image animée et au son).

Dans un article publié dans L'Expansion en avril 2004, le professeur Pascal Pecquet déclarait : *« Il est désormais possible pour un cadre de se déplacer lors de ses activités sans perdre la trace de son entreprise. Les réseaux, notamment, sont parfaitement maîtrisés et, lors d'un déplacement dans une filiale, il suffit de se connecter à une borne réseau pour bénéficier de l'intranet local puis du réseau d'entreprise »*. Cet apport de l'Internet pour les entreprises est selon le Professeur un plus pour la gestion de la relation clientèle dans la mesure où la traçabilité des données devient un service pour l'employé ainsi que pour le client, et la donnée, une « brique» de contenu qu'il faudra « vendre » en repensant la gestion

de la relation clientèle (CRM). Dans le cadre de notre recherche nous n'avons pas pour objectif la vente de données. Pour nous, les données constituent la brique qui permettra de construire une bonne gestion de la relation client.

- TIC comme outils d'amélioration de la satisfaction

Les TIC ont favorisé l'émergence des bases de données client et la mise en place du multi canal. Nous avons montré dans les parties précédentes que les interactions avec le client font partir des clés de succès d'un marketing relationnel. Les TIC ont contribué au développement des points d'interactions avec le client. Pour Kotler et Dubois (1997), l'émergence et l'utilisation des TIC tant chez le client que le fournisseur ont offert la possibilité pour ces derniers d'augmenter les occasions de communiquer. Coviello et al. (2002) ont parlé de marketing des bases de données. En effets le marketing relationnel repose de fait sur la pertinence de la collecte et du traitement des données (Moisand, 2002). La connaissance du client à travers les informations stockées dans la base de données permet de lui assurer une meilleure satisfaction. Pour Yves Chirouze (2003), l'efficacité à court terme des TIC et surtout Internet sur le marketing relationnel est la capacité à fournir le niveau de service demandé par les clients grâce au marketing individualisé. Ce marketing individualisé est rendu possible par l'utilisation des informations clients. Les TIC et le souci de satisfaction du client ont permis l'apparition de nouveaux concepts de marketing. On parle de marketing individualisé et du marketing One to One (Peppers et Rogers, 1997).

Selon Hetzel (2004), les TIC qui agissent favorablement sur marketing relationnel peuvent être divisées en cinq grandes catégories qui sont :

- des technologies qui rendent les transactions plus sûres pour le client mais éventuellement aussi pour l'entreprise ;
- des technologies qui permettent de fournir au client quelque chose d'entièrement nouveau ;
- des technologies qui améliorent les services offerts au client ;
- des technologies qui permettent une délivrance plus rapide du service ;
- des technologies qui permettent au client de disposer d'un plus grand nombre d'informations sur l'offre avant, pendant et aussi après l'achat.

Par ailleurs, une étude économétrique menée sur un grand nombre d'entreprises a montré que l'impact du CRM sur la satisfaction est positif. L'outil lui-même n'a pas d'impact direct sur la

satisfaction mais il permet d'améliorer la connaissance client qui a son tour, permet d'améliorer la satisfaction (Mithas, Krishnan et Fornell, 2005 cités par Peelen 2009).

CONCLUSION CHAPITRE 1

Nous avons essayé de montrer tout au long de ce chapitre le marketing relationnel comme une nouvelle forme de marketing qui permet de créer un lien étroit avec le client**.** Nous l'avons aussi présenté comme un nouveau paradigme du marketing par opposition au paradigme transactionnel que nous avons choisi de ne pas développer. Mais cette vision n'est pas partagée par tous les chercheurs et les auteurs du marketing. Les critiques les plus virulent*es* viennent des auteurs comme Gilles Marion, Fournier et Perrien, pour ne citer que ceux là pour qui, le marketing relationnel ne serait pas un nouveau paradigme mais tout simplement une rhétorique à peine renouvelée de la très vieille thématique du « client roi ». Le professeur Marion a sorti un livre dans ce sens intitulé « le marketing relationnel existe-il ? » Nous avons choisi de ne pas développer ces critiques dans notre travail car celles-ci n'apportent rien à la compréhension du sujet. En ce qui nous concerne, nous pensons que le marketing relationnel a apporté une nouvelle dynamique dans la relation client /fournisseur. Les différents courants du marketing relationnel étudiés s'accordent sur le fait que le client doit être considéré au-delà de la transaction. La transaction n'est plus l'aboutissement d'une relation entre client et fournisseur mais le début d'une longue relation mutuellement bénéfique. L'émergence des TIC a apporté une nouvelle dimension à ce marketing relationnel et surtout à la gestion de la relation client. Les TIC permettent de se rapprocher du client et de lui apporter une satisfaction certaine. Grâce au TIC de nouvelle terminologie ont vu le jour en marketing de la relation client. Nous pouvons citer le marketing One to One, le marketing Interactif et le marketing des bases de données. Ce qui est tout à fait impressionnant, c'est l'appropriation du marketing par les entreprises informatiques. Le développement des TIC et le souci des entreprises de se rapprocher et de satisfaire le client ont contribué à donner une dimension plus informatique et technologique à la gestion de la relation client. Ceci se justifie par le niveau des investissements réalisés par les entreprises en matière d'acquisition d'outils informatiques de gestion de la relation client. De nouveaux logiciels envahissent l'univers des entreprises. Le seul objectif poursuivi par les entreprises est la gestion efficace et efficiente de l'acquisition de nouveaux clients et la fidélisation des anciens. Qu'apportent ces logiciels à la gestion et à la maîtrise du cycle de vie du client ? Aident-ils à améliorer le cycle de vie du client ? La courbe du cycle de vie du client se trouve-t-elle améliorer par l'utilisation des

logiciels CRM ? Les chapitres suivants nous permettront d’apporter des solutions à toutes ces questions.

CHAPITRE 2

EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU CRM A TRAVERS LE CYCLE DE VIE DU CLIENT : FONDEMENTS THEORIQUES ET ETUDES EMPIRIQUES

INTRODUCTION

L'environnement dans lequel les entreprises déploient leurs activités est complexe, dynamique et multidimensionnel. Ceci implique que la performance de l'entreprise dépend de plusieurs variables et est mesurée de différentes manières. Qu'est ce que la performance et comment se mesure-t-elle ? La littérature dans ce domaine classe l'évaluation des performances en deux parties. La mesure des performances financières et celles non financières (Buckley et al. 1988 ; Frazier et Howell, 1982). Il existe cependant plusieurs méthodes d'évaluation de performances. Evaluer la performance du CRM sur le cycle de vie du client, revient à mesurer l'impact de l'utilisation du CRM sur les indicateurs du cycle de vie du client. Qu'est ce que le cycle de vie du client ? Ce chapitre sera consacré à la définition et au développement de ce concept dans la littérature. Dans le cadre de cette étude, nous nous contenterons de travailler sur le processus du cycle de vie du client par analogie au cycle de vie du produit, c'est-à-dire la gestion du client de son état de prospect à son état de client perdu. Comment la littérature du marketing définit-elle la notion du cycle de vie du client ?
Ce chapitre sera consacré dans une première partie à la notion de performance et à son évaluation. Nous aborderons également dans cette première partie les indicateurs de mesure de performance et consacrerons une bonne partie à la notion du cycle de vie du client. La seconde partie de ce chapitre sera consacrée à l'étude de quelques modèles d'évaluation du CRM qui ont été testés empiriquement. Enfin, une synthèse des travaux empiriques traitant de la problématique de l'évaluation dans ce domaine sera présentée.

I- REVUE DE LITTERATURE SUR LA NOTION PERFORMANCE ET LA NOTION DE CYCLE DE VIE DU CLIENT

La notion de performance est une notion centrale dans les sciences de gestion, mesurer la performance nécessite de s'appuyer sur des indicateurs de mesure tels que le cycle de vie du client. Cette section sera consacrée à ces deux notions

1- FONDEMENTS THEORIQUE DE LA PERFORMANCE ET DE SA MESURE

1-1- Performance et mesure de performance

La définition du mot performance existe sous plusieurs formes dans les dictionnaires. Elle est définie dans certains documents (documents comptables, presses, etc.) comme un résultat chiffré obtenu par un sportif ou un cheval de course lors d'une épreuve, d'une compétition, d'une exhibition, etc. dans d'autres, on peut lire que la performance est le résultat optimal obtenu par un matériel. La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et *al*.1993 ;

Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 …) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en oeuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005). En matière de sciences de gestion, une tentative de définition a été abordée dans le livre intitulé « évaluation des performances des systèmes de production » dirigé par Christian Tahon (2003). Selon les auteurs, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. Annick Bourguignon (1995) pense que la performance dépend d'un objectif, qu'elle est multidimensionnelle si les buts sont multiples, qu'elle est subjective car elle est le produit de l'opération qui consiste à rapprocher la réalité d'un souhait. Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités (Bouquin, 2004).

La mesure de performance peut être alors définie comme le processus d'évaluation quantitative de l'efficacité et de l'efficience des actions passées (Neely, 1998). L'efficacité, l'efficience et la productivité ont souvent été utilisées pour mesurer la performance. L'utilisation de ces indicateurs résume l'évaluation de la performation aux résultats financiers. Lisboa, Yasin et Gomes (2004) ont distingué deux types d'entreprises en matière de mesure de performance. Les entreprises qui recherchent le profit à court terme en insistant beaucoup sur les critères financiers tels que le taux de rentabilité, la marge brute, le ROI (retour sur investissement), le chiffre d'affaires etc. la deuxième catégorie d'entreprises sont celles qui mettent l'accent sur les critères non financiers comme la satisfaction client. Ils soulignent que la diversification dans l'orientation stratégique suppose une relation potentiellement étroite entre la stratégie et la performance de l'entreprise. D'autres travaux

comme ceux de Morin et al., (1994) se sont focalisés sur la mesure des performances en identifiant quatre courants de pensée de la performance. Ils distinguent l'approche classique ou traditionnelle basée sur les critères économiques, l'approche politique qui se focalise sur la satisfaction des parties prenantes, l'approche systémique qui considère l'organisation comme un système dont le but ultime est sa survie et en fin l'école des relations humaines qui s'intéresse à la cohésion entre les objectifs individuels et ceux de l'organisation.

Mesurer la performance du CRM est une tâche très difficile du fait des multiples relations entre les différents domaines fonctionnels tel que le marketing, la vente, les processus du CRM. En outre, les prestations du CRM sont de nature qualitative, et il est donc difficile de prouver leur influence sur les résultats financiers. La mesure du rendement du CRM peut porter soit sur le calcul de l'avantage pécuniaire des investissements en CRM (ang et buttle 2005) ou sur la mesure et la gestion du succès des activités de CRM et des processus.

Des auteurs ont calculé de plusieurs manières la performance du CRM. Au nombre de ces méthodes, nous avons le « balanced score card », et la méthode de la chaîne des services et du profit qui utilisent des indicateurs comme le cycle de vie du client, le life time values et le ROI ou retour sur investissement encore appelée CFROI.

1-2 Méthode de mesure de performance

Plusieurs méthodes de calcul de performance existent dans le domaine des sciences de gestion, nous développerons dans cette partie, celles qui nous trouvons pertinentes pour notre étude.

1-2-1 La chaîne de service et de profit

Le concept de chaîne de service et de profit a été élaboré par Heskett et al., en 1994 à partir de l'observation attentive d'entreprises de services performantes. Cette chaîne relie les critères hard (de nature financière) à des indicateurs de performances beaucoup plus soft (relationnels et humains). Les auteurs (Heskett et al., en 1994) appellent critères hard, les critères qui sont liés au profit généré par le client de façon spécifique et les critères soft sont les facteurs qui influencent les résultats de l'entreprise (satisfaction des clients et des salariés). Les notions et les relations qui sous-tendent la chaîne de service et de profit illustrent le lien de dépendance qui existe entre le marketing, la production et les ressources humaines (Lovelock et al., 2004). La chaîne de services et profit aide le gestionnaire à prendre des décisions adaptées sur les investissements relationnels et humains à consentir afin de délivrer un meilleur niveau de service. Cette chaîne démontre qu'il y a un lien entre la satisfaction et la motivation des salariés et la satisfaction des clients. Cette chaîne a été mise en application par Allen et Grisaffe en 2001 qui ont conclu qu'elle a eu une influence considérable dans les cercles de

gestion. Un personnel expérimenté et plus efficace, capable de délivrer un service de meilleure qualité, sera à son tour le meilleur gage d'augmentation du niveau de satisfaction et de rétention des clients (Jallat et al. 2009). En terme de mesure de performance du CRM cette chaîne peut permettre de mettre en exergue les indicateurs de performance de CRM comme la satisfaction client, la rétention client et la fidélisation client.

Après la chaîne de service et de profit, la seconde méthode permettant de mesurer la performance du CRM est le Balanced Score Card.

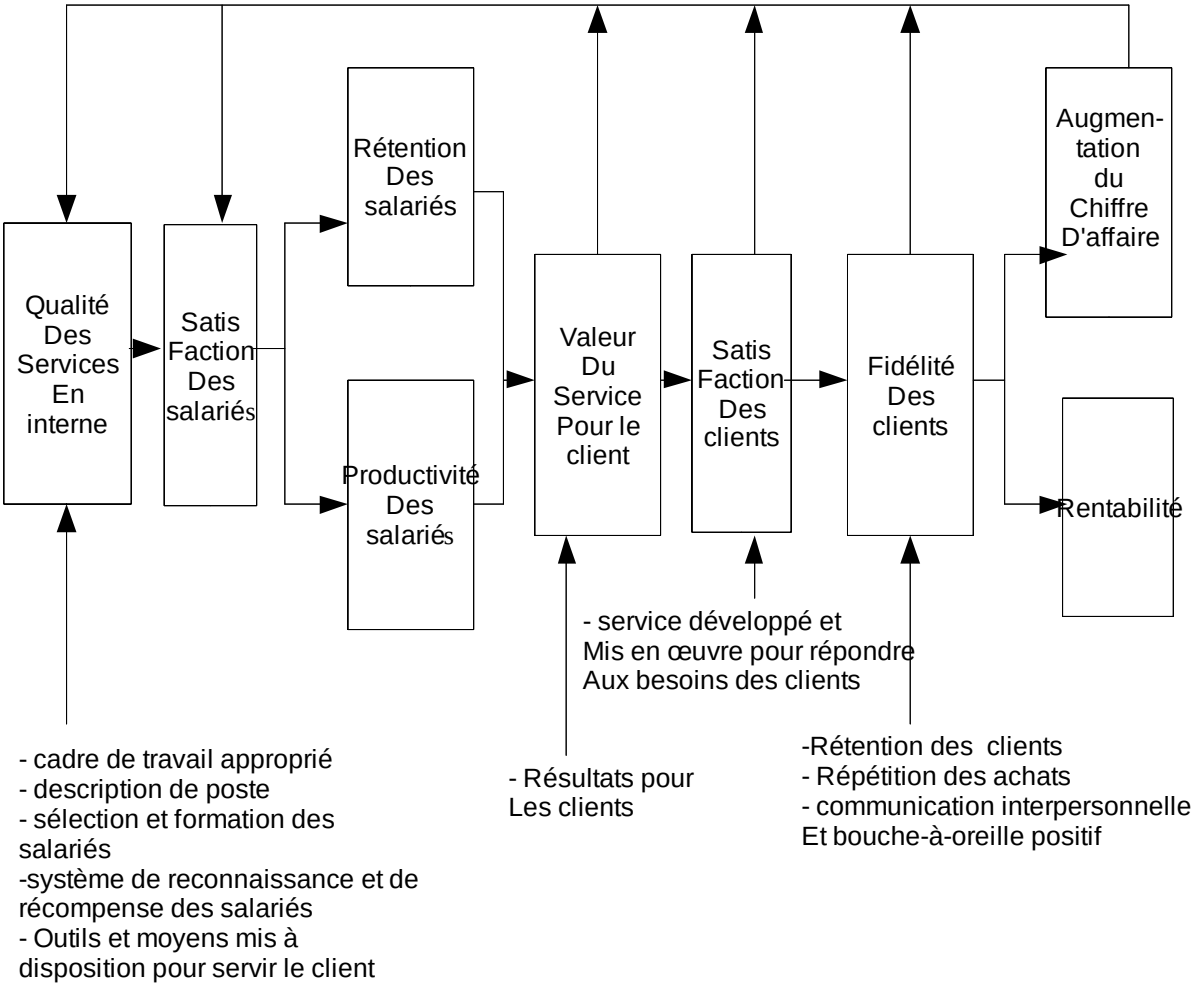


Figure 5/ Titre : La chaîne de service et de profit

Source: Heskett J. L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E. Et Schlesinger L.A., « Putting the service Proft chain to Work » Harvard Business Review, Mars-Avril 1994, 164-174

1-2-2 Balanced score card (BSC)

L'autre méthode de calcul de performance est le Balanced Score Card (BSC) développée par Kaplan et Norton en 1996. Suite aux critiques des systèmes financiers traditionnels au sein des entreprises, les deux auteurs ont proposé une nouvelle approche afin que les rapports financiers s'intéressent moins au passé et davantage à l'avenir. Ce tableau a été lancé en 1996 et a recueilli un écho favorable auprès des entreprises. Il comprend des mesures dans quatre perspectives différentes qui se sont avérées pertinentes pour la gestion. Ce sont :

- les perspectives financières qui doivent être mesurées en termes financiers. Très souvent, à ce niveau, une indication pourra être fournie, visant à montrer comment la valeur actuelle du client et sa valeur à terme contribuent à l'augmentation de la satisfaction des actionnaires.
- les perspectives liées aux clients : la satisfaction et la fidélité du client
- les processus internes à l'entreprise. Cette perspective se mesure par la façon dont l'entreprise peut identifier, mieux servir et fidéliser ses clients
- L'apprentissage Organisationnel. Cette perspective définie comment l'entreprise et ses salariés peuvent améliorer leurs savoir-faire.

Depuis la publication du tableau par Kaplan et Norton en 1996 certains chercheurs ont développé leurs propres modèles du tableau. Ainsi Grabner- Kraeuter et Moedrister (2002) ont présenté leur modèle appelé SEM-CRM entendu système de mesure pour le CRM excellence. Ce modèle fournit une multitude de critères qualitatifs et quantitatifs qui se concentrent sur une évaluation du retour sur investissement (ROI). On peut noter :

- la création de valeur pour l'entreprise (contribution au retour sur investissement)
- augmentation de la valeur client (amélioration de la structure du client)
- l'amélioration des processus axés sur le client (délai de livraison plus court)
- l'organisation et les ressources humaines (plus de motivation et plus d'incitations)

Comme dans le tableau d'origine, Grabner-Kraeuter et Moedrister ont mis en avant les quatre perspectives développées par Kaplan et Norton. En revanche Kim, Suh et Hwang (2003) ont présenté un autre modèle pour évaluer l'efficacité du CRM à l'aide du tableau d'origine de Kaplan et Norton. Kim (2003) et ses collaborateurs ont remplacé les quatre perspectives traditionnelles par d'autres reflétant une philosophie centrée sur le client dans l'évaluation du CRM. Ces auteurs proposent alors quatre perspectives à savoir :

- la connaissance client, perspective qui mesure la qualité de la connaissance que l'entreprise a de la clientèle et de l'analyse des données client.

- l’interaction avec la clientèle, cette perspective mesure la qualité des processus interne et la gestion multi canal.
- la valeur client, elle mesure les avantages financiers tirés par le client
- la satisfaction client, cette perspective mesure le niveau de satisfaction obtenu par le client du produit ou du service.

Des experts de CRM comme le professeur Payne (2000) pensent que les méthodes de calcul de performance de CRM comme le Balanced Score Card et la chaîne de service et de profil sont un bon pas en avant, mais ne sont pas encore suffisamment bien conçu pour répondre aux complexités de la CRM. Payne (2000) propose d’utiliser quatre paramètres pour mesurer la performance du CRM. Il suggère de mesurer la stratégie de l’entreprise, les paramètres liés aux clients, les paramètres fonctionnels et enfin les paramètres de sortie.

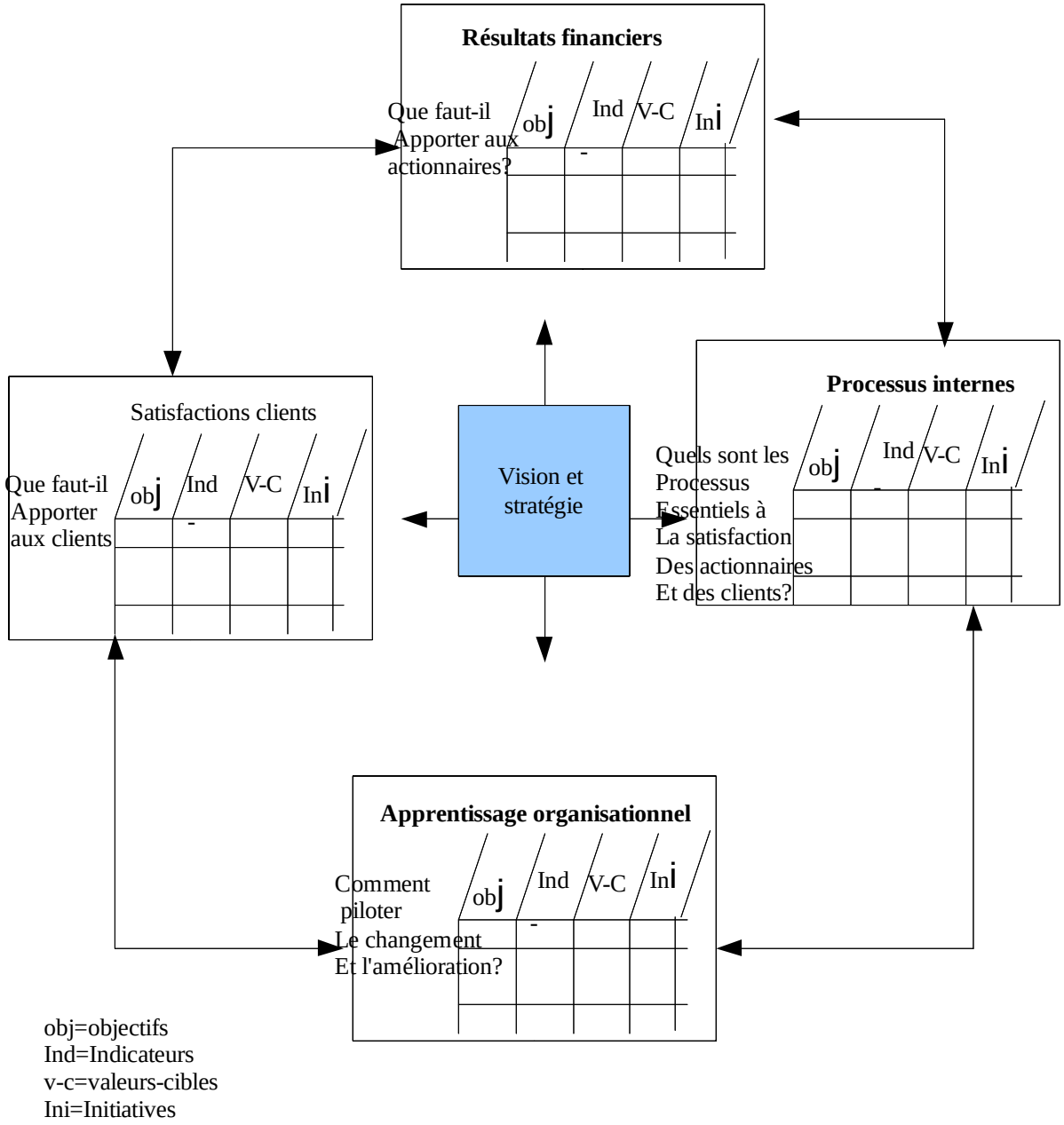


Figure 6/ Titre : les quatre perspectives du Balanced Scorecard

Source: Kaplan R.S. et Norton D., "the Balanced Scorecard", Havard Business School Press, 1996

De tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que la mesure de la performance du CRM ne peut se baser sur une méthode pré-établie, chaque entreprise devra adapter sa méthode avec les indicateurs qui permettent de mesurer sa performance en matière de CRM.

Quels sont alors les indicateurs de performance de CRM ? Après avoir développé quelques uns, nous nous attarderons sur la notion du cycle de vie du client comme indicateurs de mesure de performance.

1-3- Indicateurs de mesure de la performance du CRM

La mesure de performance nécessite des indicateurs de performance, dans le cadre de ce travail, nous avons choisi de développer les plus couramment utilisés dans ce domaine à savoir : la notion du life time value, le cycle de vie du client et le ROI (retour sur investissement). Une sous section entière sera consacrée au cycle de vie du client au vu de son importance pour notre travail.

1-3-1 La notion de life time value ou la valeur actuelle nette du client

Kumar et Venkatesan (2004) considère la valeur à vie du client comme un indicateur de revenus futurs, elle représente le flux de marge actualisé que le client génère pendant la durée de la relation avec l'entreprise. Ce concept aide à définir une stratégie CRM. Il permet de répondre aux questions suivantes : quels clients viser en priorité ? Quel montant investir pour conquérir et les fidéliser ?

La valeur actuelle nette est basée sur le principe de prendre la somme des bénéfices futurs actualisés à un certain taux (taux d'inflation par exemple, mais également un taux de croissance des ventes au cours du temps ou une probabilité de survie du client), et de calculer la somme des revenus futurs produits qu'un client ou segment génère durant sa vie active au sein du fichier de l'entreprise (Dwyer, 1989 ; Bitrain et Mondschein, 1996 ; Berger et Nasr, 1998). Il existe plusieurs méthodes de calcul de la valeur à vie du client (Dwyer, 1989 ; Bitrain et Mondschein ; Berger et Nasr, 1998 ; Jain et Singh, 2002 ; Kumar, Ramani et Bohling, 2005). Pour des raisons pratiques, le calcul admet souvent les simplifications suivantes (Jallat et al, 2009) :

- le calcul ne s'effectue pas généralement au niveau individuel mais à un niveau agrégé (segment par segment)
- les paramètres sont estimés (ou affinés) à partir d'un échantillon de clients ; on considère ensuite que ces paramètres sont valables pour l'ensemble des autres clients.
- les paramètres sont fixes et ne dépendent pas des actions.
- le calcul s'effectue sur une durée limitée, estimée à partir de la durée de vie moyenne du segment.

- la dimension non économique n’est pas prise en compte.

L’analyse de la valeur actualisée du client est à la fois un outil de segmentation et une aide à la décision d’allocation des ressources permettant un arbitrage entre les montants à investir dans le recrutement d’un nouveau client en fonction de l’espérance mathématique de profit actualisé dans le futur lors de la période de fidélisation (Lars Meyer-Waarden, 2002).

Cependant, Lemon et Mark, (2006) pensent que le calcul de la valeur actuelle nette d’un client néglige la dynamique de la relation car l’entreprise agit sur le client durant cette période. Pour eux, il serait normal de considérer que les paramètres de la valeur évoluent au cours du temps. D’autres critiques fustigent également le calcul de la valeur actuelle nette du client comme :

- la difficulté de calculer la valeur économique pour les produits et services nouveaux et pour les clients fraîchement recrutés, par manque de recul et par manque de données
- la négligence par le calcul de la valeur non économique du client.
- la négligence du degré de réactivité du client aux activités marketing.

Dans une étude publié en 1996, Fréderick Reichheld a montré que l’augmentation de la valeur actuelle nette du client moyen provoquée par un accroissement de cinq points du taux de fidélisation des clients est très significative quelque soit le secteur d’activité. Il donne comme exemple les sociétés de carte de crédit, si la société peut conserver 5% de ses clients en plus chaque année, les profits occasionnés par un client moyen augmenteront de 75%.

1-3-2 L’indicateur basé sur le retour sur investissement (ROI)

La mesure la plus facilement disponible est sans doute le résultat comptable de l’entreprise tel qu’il apparaît dans les états financiers. Nous pouvons citer comme exemples, la valeur ajoutée économique, les résultats d’exploitation, l’excédent brut d’exploitation, le résultat courant avant impôt etc. En ce qui concerne les résultats financiers, la méthode la plus populaire est la valeur ajoutée économique (EVA). Cette mesure est définie comme la différence entre le bénéfice net d'exploitation après impôts et ses coûts de capital (Dodd et Chen, 1997). Elle a été largement soutenue par les universitaires (en particulier dans le domaine de la comptabilité) et des praticiens depuis le début des années 1990. Son renforcement réside dans l'accent mis sur la création de valeur, mais il a été accusé de trop se concentrer sur le court terme et sa sous-évaluation de potentiel de croissance. En un mot, elle donne un cliché de l’entreprise à un moment précis.

Cependant, il y a les indicateurs traditionnels de rentabilité. Les entreprises cherchent à rapprocher les indicateurs de résultat à d'autres types de données, et notamment des capitaux investis. Ce rapprochement est généralement désigné par ROI (retour sur investissement). Dans le souci de mesurer la performance des entreprises en matière de CRM, les chercheurs ont développé des méthodes basées sur le retour sur investissement. Selchert (2004) développe une méthode appelée « CRM valeur métrique » permettant de calculer les flux de trésorerie ROI (CFROI) de 35 projets dans lesquels le logiciel de CRM mySAP CRM a été mis en œuvre. Cette méthode définit des chaînes fonctionnelles qui lient des indicateurs financiers à des mesures opérationnelles qui reflètent les changements initiés par la mise en œuvre du CRM. Cette méthode a permis de surmonter la difficulté d'établir un lien entre la performance du CRM et les résultats financiers de l'entreprise. Cette démarche a été également adoptée par Ang et Buttle (2006) pour mesure l'effet des investissements en CRM sur les phases du cycle de vie du client.

2- LE CYCLE DE VIE DU CLIENT

De plus en plus de chercheurs considèrent le cycle de vie du client comme un indicateur fiable de mesure de performance du CRM (Reichheld 1996, Ang et Buttle (2006), Reinartz et al., 2004). Les sites Internet des entreprises éditrices de logiciels CRM font l'apologie de leur technologie en se basant sur l'amélioration du cycle de vie du client. Qu'est ce que le cycle de vie du client ? Comment peut –on l'améliorer ? Cette sous-section apportera la réponse à ces deux questions.

2-1- Le cycle de vie dans la littérature

En gestion, trois orientations différentes en matière de cycle et de cycle de vie ont été recensées dans la littérature. Nous avons la notion très populaire du cycle de vie du produit, la notion du cycle de vie de la famille et très récemment la notion du cycle de vie client qui est l'objet de ce travail de recherche.

En gestion, la notion du cycle de vie est très souvent liée au produit. Les spécialistes du marketing parlent souvent de cycle de vie du produit. Le concept de cycle de vie de produit apparaît au début des années cinquante. Dans l'une de ses études, R. Pearl affirme que la croissance de toute population (organismes monocellulaires, nations, etc.) peut être

représentée par une courbe en forme de « S ». R. Prescott a utilisé avec succès ce type de courbe pour représenter l'évolution des ventes des automobiles aux USA. J. Dean (1950) a introduit ensuite ce type d'approche en gestion : cherchant à établir le principe d'une politique de prix, il montre qu'il faut tenir compte du cycle de vie du marché et souligne que les coûts ainsi que les élasticités prennent des valeurs différentes à chacune des étapes de ce cycle (Fenneteau 1998).

Tous les travaux étaient orientés « produit », ce n'est que bien après que des notions comme le cycle de vie de la famille a été abordé.

Yves Chirouze (2003) dans son livre « Marketing, Etudes Et Stratégies » définit le cycle de vie de la famille comme un concept sociologique mettant en rapport le type de consommation et la composition de la cellule familiale. Pour le professeur Chirouze, aux huit types théoriques de la famille (marié ou non, d'origine ou reconstituée) correspondent huit types de dépenses.

Un tour dans les grandes surfaces françaises permet très vite de se rendre compte du discours du professeur. On voit des paniers bien remplis à coté des paniers à deux articles voire un.

Kotler et Dubois soulignent que les décisions d'achat sont également affectées par les caractéristiques personnelles de l'acheteur, et notamment son âge, son style de vie sa position économique et sa profession. Selon le même livre, le concept de cycle de vie de la famille permet de rendre compte de ces évolutions en matière de désirs d'attitudes et de valeurs. Les produits et services achetés par une personne évoluent tout au long de sa vie car son cycle de vie familiale également varie.

Cette notion de cycle de vie de la famille est composée de facteurs ou de paramètre pouvant nous permettre de mieux comprendre le comportement de consommateur et de savoir les propositions à faire à chaque étape de son cycle de vie de la famille et par extension de mieux gérer la relation client entreprise.

2-2 Le cycle de vie du client

Dwer, Schurr et Oh définissent dans un article publié en 1987 « developping buyer seller relationship » le cycle de vie du client comme un processus en trois phases distinctes qui évolue au cours du temps en fonction de la quantité consommée. Ces trois phases sont : l'initialisation ou l'acquisition, la maturation ou le développement et la rupture. D'après Lars Meyer Waarden (2004), une entreprise qui définit le cycle de vie du client selon cette approche marketing client dynamique doit donc adapter sa stratégie en fonction des ces

phases. Pour l'auteur, les trois types de stratégie à envisager sont : l'acquisition du client, la fidélisation du client et le développement de la consommation. L'abandon est envisagé lorsque les coûts de fidélisation sont supérieurs aux revenus générés par le client (Lars Meyer Waarden 2004)

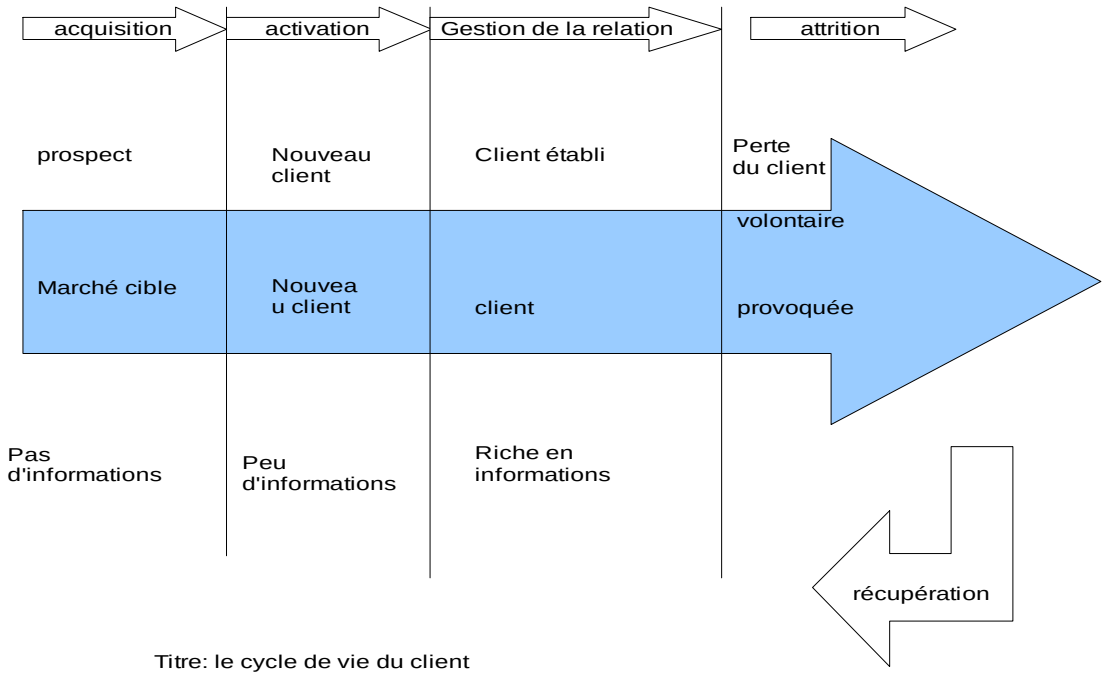


Figure 7/ titre : les étapes sur cycle de vie du client

Source : Gérard Balantzian, « les systèmes d'information : art et pratiques » ; édition organisation 2002

D'après ce schéma, le cycle de vie n'est pas un mouvement cyclique ni circulaire mais plutôt linéaire qui part de l'étape de prospect à l'état d'attrition du client en passant par l'état de nouveau client et de client établi. A chaque étape du cycle de vie l'auteur donne certaines informations sur le niveau d'information qu'a l'entreprise sur le client. Pour l'auteur, le cycle de vie client est constitué de quatre étapes à savoir :

- L'acquisition ; dans cette étape, le client n'est qu'un prospect sur le marché cible. Au cours de cette phase, le client appartient au monde extérieur à l'entreprise. Le prospect ne dispose pas d'assez d'informations ni sur l'entreprise ni sur le produit.

- la deuxième phase est celle de l'activation, cette phase correspond au moment où le prospect devient nouveau client. Il a peu d'informations et l'entreprise met tout en œuvre afin de le garder comme client.

- la troisième phase est celle de la gestion de la relation client. C'est à ce niveau que toutes les politiques de CRM sont mises en pratique pour fidéliser le client. Le client est à la recherche d'informations et l'entreprise essaie de calculer la valeur future du client. L'entreprise place la satisfaction du client au centre de ses préoccupations. A la fin de cette phase l'entreprise connaît la valeur du client et décide de le garder ou de l'abandonner. Il en est de même pour le client, le client juge l'entreprise sur la valeur perçue et décide soit de partir ou de rester.

- la dernière phase correspond à l'attrition. L'entreprise décide d'abandonner le client ou ce dernier décide de partir. C'est à ce niveau que l'entreprise fait le bilan et définit le résultat de l'opération.

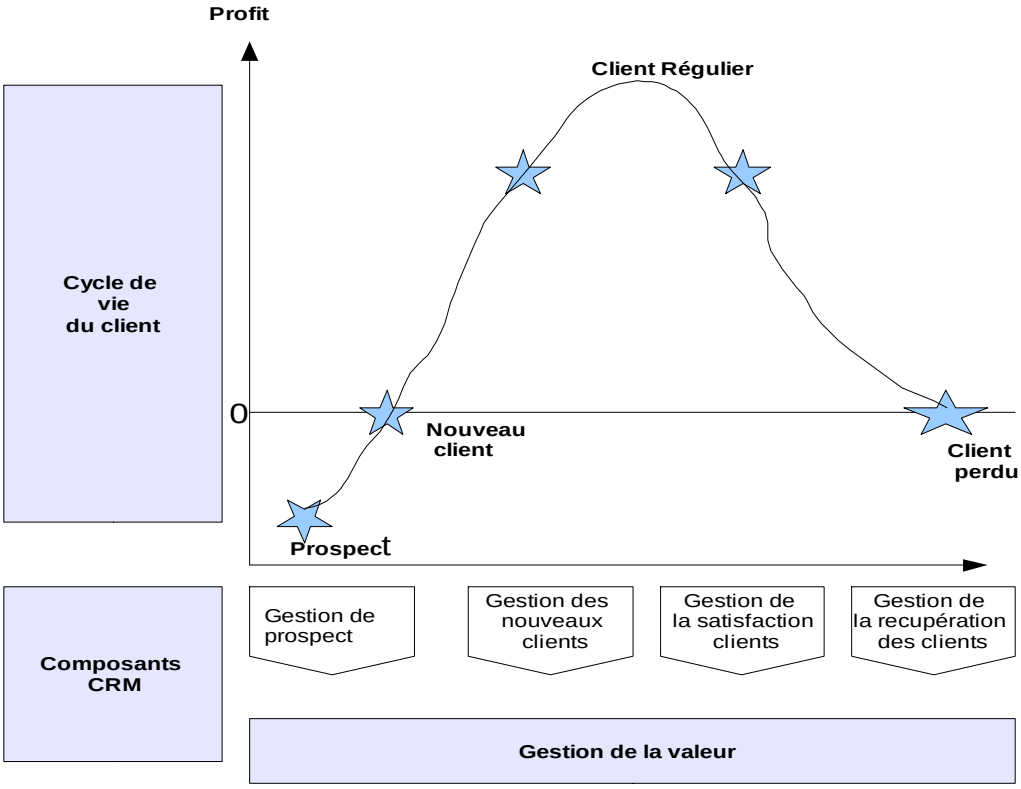
Selon Lars Meyer-waarden (2004), la notion de cycle de vie client repose sur l'idée que les flux de revenus et de coûts varient au cours du temps en fonction des changements de besoins dans la relation client entreprise.

Pour Pierre Alard et Pierre-Arnaud Guggémos le cycle de vie des clients est constitué d'étapes successives, correspondant aux différentes étapes de la chaîne de valeur qui aboutissent à délivrer produits et services aux clients. Pour eux, le cycle de vie des clients distingue en principe deux étapes majeures et successives de conquête puis de fidélisation.

Le cycle de vie client correspond à la durée de vie de ce dernier en tant que client de l'entreprise, de l'état de nouveau client à l'état de client perdu. Afin de mieux comprendre la notion du cycle de vie, il faut définir le principe du prospect et du client. Le prospect devient client à partir du moment où il y a transaction. C'est la transaction qui fait basculer le prospect en client. Après l'acte d'achat il faut fidéliser le client afin de le garder le plus longtemps possible comme client. Moisand (2002) élabore un schéma (ci-dessous) qui met en évidence le cycle de vie du client et les activités du CRM. L'axe des abscisses représente le temps et celui des ordonnées le profit généré par le client. Vous remarquerez qu'avant que le prospect ne devienne client, il a généré un profit négatif qui est dû aux coûts d'acquisition du client. C'est l'investissement initial sur le client. Cet investissement, Reichheld (1996) suggère aux comptables de les imputer à une rubrique clients spécifiques et de l'amortir sur la durée des relations avec la clientèle au lieu de le traiter comme une charge d'exploitation ordinaire. Pour évaluer la durée de vie d'un client, il suffit de calculer selon Reichheld (1996) le taux global de défection et d'inverser la fraction. Selon l'auteur, pour y arriver, on détermine le nombre de clients perdus sur plusieurs mois, on annualise ce chiffre et enfin on l'exprime en pourcentage du nombre de clients au départ. Cette analyse lui a permis de conclure qu'un client moyen restera pendant cinq ans.

Améliorer le cycle de vie du client revient en premier lieu à réduire significativement les coûts liés à l'investissement initial et en second lieu à fidéliser ce client. Sur ce schéma (ci dessous), on remarque très bien les trois, voire quatre, phases du cycle de vie du client.

Dans le cadre de cette étude, nous n'avons pas les moyens de faire une étude dynamique dans le sens de l'évolution du client tout au long de son cycle de vie, nous nous contenterons de mesurer juste l'impact de l'utilisation des outils logiciels CRM sur les indicateurs comme la réduction du coût d'acquisition, le développement du client, la fidélisation et le taux d'attrition des clients. Nous reviendrons sur ces différents indicateurs dans la section suivante consacrée au management du cycle de vie du client.



Titre: cycle de vie du client: un composant CRM par phase
source:CRM gestion de la relation client de Moisand (2002)

Figure 8 / titre cycle de vie du client composant CRM par phase

2-3 Management du cycle de vie du client

Afin de souligner l'importance de gérer le cycle de vie du client, Reichheld (1996) interprète le problème majeur des entreprises comme un problème de récipient percé. Il donne un exemple en imaginant deux entreprises dont le taux de fidélisation de la clientèle s'élève respectivement à 95% et 90%. Le réservoir de clients fuit au rythme de 5% par an pour la première et de 10 pour la seconde. Si toutes deux acquièrent de nouveaux clients au rythme de 10% par an, la clientèle totale de la première progressera de 5% par an, alors que celle de la seconde stagnera. Cet exemple montre l'importance d'acquérir de nouveaux clients et également celle de retenir les anciens clients.

2-3-1 Acquisition

Un client est considéré comme acquis à partir du moment où il passe de prospect en client en procédant à un achat. Le rapport du nombre de prospects au nombre de clients est appelé le taux de conversion. Les différentes politiques de gestion de la relation client ont pour objectif de remplacer les clients perdus, car rares sont les entreprises qui soient en mesure de conserver 100% de leurs clients une année sur l'autre (Peelen et al., 2009) .L'objectif des stratégies d'acquisition est d'obtenir plus de clients rentables. La mise en œuvre d'une politique d'acquisition n'est pas une chose aisée. Pour Blattberg, Getz et Thomas (2001) il faut détecter le client le plus rentable c'est-à-dire celui dont la valeur attendue sur sa durée de vie dépasse le coût utile à son recrutement et à son entretien. Payne (2006) a publié une étude montrant que les investissements des entreprises en recrutement sont deux fois plus élevés que les investissements en fidélisation. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Reichheld (1996) qui a montré que, retenir un client coûte 5 fois moins cher que d'en recruter un nouveau. L'acquisition de nouveaux clients passe par les canaux de communication comme la télévision, le mail, le télémarketing etc. Des chercheurs (Reichheld 1996 ; Bolton, Lemon et Verhoef 2004, Keane et Wang 1995, Verhoef et Donkers 2005, Thomas 2001, et Villanueva, Yoo et Hanssens, 2003) ont mené des études sur l'effet de la stratégie d'acquisition utilisée et le comportement futur du client. Ainsi Reichheld (1996) a conclu que le client qui tombe dans les bras d'un fournisseur pour un petit rabais sur ses tarifs ira voir quelqu'un d'autre à la première occasion. Bolton et al., (2004) affirment également que les

clients acquis par les canaux avec un accent de prix ont tendance à être moins fidèle. Alors se pose la question du modèle d'acquisition à adopter par les entreprises.

Techniques d'acquisition de nouveaux clients

Le souci fondamental des entreprises au moment du recrutement est l'optimisation des coûts d'acquisition. Pour se faire, elles mettent en œuvre des démarches analytiques qui passent par le profilage des meilleurs clients, les attentes des prospects et le suivi des leads[1]. Elles ont également recours à la modélisation prédictive.

En ce qui concerne le profilage des meilleurs clients, les cadres chargés de la relation client dessinaient le portrait-robot du meilleur client moyen. Une fois que le portrait est défini, ils se mettent alors à la recherche des médias permettant d'atteindre ce profil du meilleur client moyen. Aujourd'hui grâce à Internet, des outils comme les cookies[2] et le tracking[3] permettent également d'y parvenir par le net. Pour les attentes des prospects, il s'agissait de comprendre le comportement des prospects pour savoir les raisons qui ont poussé les clients à choisir telle ou telle offre. Les cookies et le tracking permettent également aujourd'hui de savoir quelles sont les pages visitées par tel ou tel prospect et quel est son comportement d'achat. L'objectif de cette démarche est d'adapter l'offre de l'entreprise et la communication qui l'accompagne. L'ajustement de la communication par Internet est également possible à travers le ciblage comportemental (behavioral targeting) qui est une technique qui conduit à personnaliser les contenus promotionnels (notamment les liens sponsorisés et les bannières publicitaires). Le suivi des leads est une activité très souvent négligée par les entreprises or une bonne qualification des leads permet au commerciaux de les transformer en client. Une étude réalisée en 2006 publiée par Ravery (2006) montre que 70% des entreprises ignorent (50%) des leads. Pour Peelen et al (2009), le déficit de coordination entre les services marketing qui qualifient les leads et les commerciaux qui sont chargés de les transformer en client explique en partie la perte de nombreuses opportunités pour ces auteurs, une bonne quantification des pertes à chaque étape du cycle de vente et la compréhension des facteurs qui expliquent ces pertes doit permettre d'améliorer sensiblement la performance des activités de recrutement.

---

[1] Contacts commerciaux à qualifier et à transformer.

[2] Selon D. Guillocheau et D. Pastural, le cookie est un fichier (mouchard) qui permet d'attribuer un numéro d'identification aux visiteurs d'un site lors de sa première visite, de le reconnaître lors des visites ultérieures et d'étudier son comportement sur le site

[3] Pour Edith Nuss, le tracking est une technique de suivi du comportement de l'utilisateur d'un service interactif. L'analyse du comportement des internautes permet à un site marchand de mieux répondre à leurs attentes et de mesurer l'impact de ses campagnes d'e-mailing.

Au coté de ces analyses exploratoires, nous avons évoqué la modélisation prédictive à des fins d'acquisition. Cette démarche consiste à déterminer à partir d'une formule mathématique la probabilité de devenir un bon client en fonction des diverses variables comme l'âge, le revenu et le comportement d'achat par exemple. Cette formule permet d'identifier les meilleurs clients, ou éviter les plus mauvais afin de ne pas recruter les clients à fort risque de défaillance. Nous citerons comme exemple de modélisation, l'algorithme efficace (Isotonic Single-Index) proposé par Naik et Tsai (2004) pour estimer cette probabilité.

2-3-2 Développement

La question de développement des clients au niveau du cycle de vie du client tourne autour de l'accroissement du chiffre d'affaires par client. Pour connaître la progression du chiffre d'affaires par client, Reichheld (1996) propose de suivre séparément le chiffre d'affaires réalisé avec chaque nouvelle classe de clients. L'auteur dénonce la pratique qui consiste pour certaines entreprises à considérer un cliché de leur clientèle à un moment donné, à la diviser en groupes selon la durée de présence et mesurer le chiffre d'affaires de l'année pour chaque groupe. L'auteur propose d'analyser le comportement tant des clients perdus que des clients fidèles puis estimer la croissance séparément pour chaque segment de clientèle manifestant un type de comportement différent.

Le développement du client passe par la mise en place des actions permettant d'agir sur les quantités achetées, la fréquence d'achat (achat répété) et sur le niveau de gamme (up-selling) ou sur les ventes croisées (cross-selling). Dominique Crié (2002) appelle produits fidélisants, ces produits ou services qui favorisent les ventes additionnelles tout en contribuant à prolonger la relation entre client et fournisseur. Peelen et al (2009) pense que la mise en œuvre des actions de développement soulève deux questions à savoir : « quels clients convient-ils de solliciter et quels produits et services leur proposer ». Dans un article publié dans le Havard Business Review (2002), Reinartz et Kumar (2002) établissent une matrice permettant de déterminer le potentiel de chaque type de client par rapport à son adéquation aux offres de l'entreprise. Ils déterminent quatre types de clients conformément à la figure ci-dessous.

Rentabilité potentielle

Rentabilité élevée	Papillons Bonne adéquation entre l'offre de l'entreprise et les besoins du client; potentiel de profit élevé	Vrais amis Bonne adéquation entre l'offre de l'entreprise et les besoins du client; potentiel de profit maximal
Rentabilité faible	Étrangers Faible adéquation entre l'offre de l'entreprise et les besoins du client; potentiel de profit minimal	Boulets Adéquation limitée entre l'offre de l'entreprise et les besoins du client; Faible potentiel de profit

Clients à court terme Clients à long terme

Fidélité prévisible

Figure 9/ titre : Rentabilité potentielle et fidélité prévisible des quatre groupes de clients

Source: Werner Reinartz et V. Kumar, « the mismanagement of customer loyalty » juillet 2002, P.93

Les auteurs identifient les « vrais amis » comme les clients les plus rentables et fidèles, les « boulets » comme étant extrêmement fidèles mais peu rentables, les papillons se montrent rentables mais pas fidèles et enfin les « étrangers » qui se caractérisent par une faible rentabilité et une fidélité réduite.

Pour développer les clients, les entreprises procèdent à l'analyse des associations d'achats ce qui est communément appelé analyse des paniers ou « basket analysis ». Cette analyse permet de savoir quel produit est acheté avec quel autre afin de les placer côte à côte dans le but

d'optimiser le merchandising. Les sites Internet s'appuient sur les cookies afin de faire ces analyses. Vous remarquerez que lorsque vous effectuez un achat sur Internet le site vous propose automatiquement un package attractif constitué des produits issus de l'analyse fournie par les cookies. Une autre méthode de développement des ventes se rapprochant plus de l'analyse des associations d'achats est l'analyse des affinités. Cette méthode permet de proposer à un acheteur un produit acheté par les éléments du même segment que ce dernier. Sur le site d'Amazon, vous lisez souvent la phrase suivante : « ceux qui ont acheté ce livre ont également acheté tels autres » et on vous propose un ensemble de livres achetés par le segment. Peelen et al., (2009) mettent en évidence l'affinité en calculant un indice d'achat pour chaque catégorie de produit et par chaque catégorie de client. Pour eux l'analyse des affinités permet de combiner l'orientation produit/service avec l'orientation client, et de prendre des décisions importantes (déréférencement par exemple). Ces auteurs recommandent également d'analyser les délais entre deux achats afin de savoir combien de temps faudrait laisser s'écouler avant qu'une campagne marketing ne produise un résultat. Une excellente offre qui arrive au mauvais moment sera très probablement ignorée par le client.

Au coté des modèles d'analyse, nous avons également les modélisations prédictives qui sont soit orientés produit soit orientés client. Ces modèles permettent pour la plupart de déterminer la probabilité de vente croisée pour le produit acheté le plus récemment selon toutes les combinaisons possibles.

2-3-3 Rétention

Selon Reichheld (1996), la perte de client est l'une des unités d'échec les plus parlantes pour une entreprise, car elle met au jour deux flux de valeur critiques à savoir :

- la détérioration du flux de valeur allant de l'entreprise aux vers les clients,
- la diminution du cash-flow allant vers l'entreprise,

Gupta, Lehmann et Stuart (2004) constatent qu'une amélioration de 1% de la rétention peut augmenter la valeur de l'entreprise de 5%. Les entreprises mènent des actions afin de réduire le taux d'attrition de leur client. Dans la littérature du marketing on parle aussi du taux de churn. Le terme d'attrition qualifie le processus de départ des clients à un niveau agrégé. Pour qualifier le départ d'un individu, on parle de défection. Compte tenu de l'importance de la fidélisation de la clientèle, les entreprises utilisent une variété de mécanismes pour réduire le taux d'attrition. Le problème de rétention implique nécessairement la question de fidélisation. Pour les entreprises, bien gérer la fidélisation, nécessite qu'elles comprennent les

déterminants de la défection de la clientèle. Une meilleure compréhension des facteurs de la défection peut aider les entreprises à concevoir les stratégies CRM visant à renforcer la fidélité des clients et de prolonger leur durée de vie. Il y a une tendance forte à confondre fidélité et fidélisation, même si les deux ont le même but, il faut signaler que la fidélisation est du ressort de l'entreprise alors que la fidélité est propre aux clients. La fidélisation est l'action de fidéliser une clientèle. Elle dépend en grande partie du niveau de satisfaction du client. En effet Rust et Zahorik (1993) ont constaté qu'il y a un lien entre la satisfaction et la rétention. Un peu plus tard, Mittal et Kamakura (2001) ont trouvé que ce lien entre la satisfaction et la rétention est modéré par les caractéristiques de la clientèle. Par contre Darpy et Volle (2007) trouvent que même si le lien entre satisfaction et fidélité est globalement significatif, il n'est toujours pas linéaire. Par ailleurs, d'autres chercheurs (Sharp et Sharp, 1997 ; Dowling et Uncle 1997) ont conclu que les programmes de fidélisation n'ont aucun effet sur la rétention des clients. Earl Sasser et Thomas O. Jones (1995) ont également posé la question dans un article publié dans le Havard Business review de savoir « Why Satisfield Customers Defect ». Il ne suffit donc plus de satisfaire le client pour le fidéliser. Peelen et al (2009) identifient trois stratégies pour fidéliser le client à savoir : la satisfaction, l'enfermement et l'activation. Alors que la satisfaction consiste à améliorer le niveau de satisfaction des clients avec des investissements spécifiques sur la qualité de l'offre, l'enfermement consiste à mettre en place des clauses contractuelles pour empêcher le client de partir (téléphonie mobile, crédit immobilier), l'activation quant à elle consiste à mettre en place des actions et dispositifs pour stimuler activement la fidélité des clients.

Afin d'éviter le départ de leurs clients, les entreprises mettent en place des actions autres que les programmes de fidélité. Au nombre de ces actions nous avons :

- le processus de départ qui consiste en une analyste descriptive du processus de départ (drop-out process)
- une analyse exploratoire permettant de décrire le flux de clients qui quittent l'entreprise. Si les départs sont nombreux, il est nécessaire de mettre en place des actions de rétention.
- le profilage des clients qui partent : cette analyse consiste à dresser le portrait robot des clients qui quittent l'entreprise.
- l'analyse de niveau et des causes d'insatisfaction : une telle analyse permet d'anticiper les départs et d'agir éventuellement de façon préventive. Cette analyse devra également profiler les clients les plus insatisfaits afin de déterminer si une tendance se dégage

- l'analyse des réclamations client : ces réclamations doivent permettre à l'entreprise de comprendre les signes annonciateurs de défection. Les clients qui ont quitté l'entreprise ont-ils fait des réclamations avant de faire défection ? L'analyse de ces réclamations doit permettre de comprendre et d'anticiper les causes de départ. Des techniques comme le textmining ont été développées afin d'aider les managers à automatiser l'analyse et le traitement des réclamations.

On peut également faire référence aux modèles prédictifs permettant de modéliser la probabilité de départ des clients. L'une des premières méthodes en marketing relationnel est celle développée par Drew et al., (2001). Plus tard Batislam, Denitzel et Filiztekin (2007) ont développé un modèle économétrique probabiliste très sophistiqué pour détecter le statut du client (actif ou non) et modéliser son niveau d'achat futur. Il faut cependant noter que même si ces modèles sont appréciés des responsables marketing, leur application est très complexe (Peelen et al., 2009)

Le tableau ci dessous expose une typologie des programmes de fidélité.

Type	**Seuil requis**	**Communication**	**Objectifs principaux**	**Contre parties**	**Conditionnement**
Programme de capitalisation	Réaliser au moins un achat	Centrée sur les points collectés donnant droit à des remises et des cadeaux.	Augmente les dépenses réalisées par les clients et allonge la durée de vie commerciale (rétention)	Proposées gratuitement ou nécessitant un paiement supplémentaire. Récompenses en lien étroit avec le produit/service	Fort
Club de clients	S'inscrire aux conditions d'abonnement stipulées (historique	Centrée sur le produit, la marque du prestataire ou les points	Augmente l'engagement du client vis-à-vis de la marque et du	Remises et cadeaux, information, crédit, quelques services autour	Faible

	d'achat, paiement d'un droit d'entrée)	offerts.	prestataire. Engagement sur le long terme avec le client qui favorise les achats	du produit/service, etc.	
Programme relationnel	Dépasser un nombre minimal de transactions au cours d'une période donnée, pour acquérir un « statut » particulier	Centrée sur le client, son usage du produit/service, et sa relation à l'univers de la marque.	Augmente durablement l'engagement du client envers l'entreprise, et vice versa.	Remise et cadeaux, information et conseils, produits et services complémentaires, crédit, nombreux services autour de l'offre, souvent avec des partenaires, etc.	Faible

Tableau 4/ Titre : typologie des programmes de fidélité

Source: Broekhuizen I et Peelen E « Het belonen van trouwe klanten », Tijdschrift voor Marketing, juillet août 1997, pp. 52-56

Cette section nous a permis de mettre en évidence les différentes méthodes de calcul de performance et d'aborder la notion du cycle de vie du client. En faisant une revue de littérature relative à la notion de cycle de vie du client, nous avons approfondi nos connaissances sur le thème et les différentes techniques développées par les auteurs et les entreprises afin de gérer ce cycle de vie du client. Nous avons abordé les techniques d'acquisition, de développement et de rétention du client et avons exposé quelques études menées sur chaque phase du cycle.

Afin que cette revue de littérature soit complète, nous aborderons dans la section suivante, quelques études qui ont traité la notion de mesure de performance des outils logiciels CRM sur le cycle de vie du client ou sur la performance globale de l'entreprise.

II- MODELE D'EVALUATION DE LA TECHNOLOGIE CRM : DES MODELES EMPIRIQUES AUX FORMULATIONS DE CAUSALITES AVANCEES

Dans cette section, il est question de présenter des modèles d'évaluation de la technologie CRM pour la gestion de la relation client qui ont été testés empiriquement. Bien que les travaux qui vont être présentés abordent différents aspects de la performance, ils ont, cependant, en commun le fait d'accorder une importance particulière à la question de l'évaluation de la performance des technologies CRM.

Les modèles présentés dans cette section tentent de tester statistiquement la relation entre l'utilisation de la technologie CRM et son impact sur la performance organisationnelle. Dans ces recherches, l'unité d'analyse est souvent l'entreprise, et parfois la dyade entreprise/client. Sans prétention d'exhaustivité de notre part, nous avons essayé de regrouper les études empiriques se rapportant à l'évaluation de l'impact de la technologie CRM sur la performance relationnelle des entreprises. Ces dernières sont groupées dans le tableau suivant :

Auteurs	**Titres de la publication**	**Pays de l'étude**
Goetz Greve et Sonke Albers (2006)	Determinants of performance in Customer Relationship Management _ Assessing the technology usage _ performance link	10 pays européens
Ben Pinkerton et Tim R. Colman (2002)	Do CRM applications increase firm performance?	Australie
J.E. Richard et al. (2008)	The impact of customer relationship management (CRM) technology on business-to-business customer relationship	Nouvelle Zélande

Johnson et al. (2008)	Driving Customer Relationship Management (CRM) performance: the role of knowledge store and technology assimilation	USA
Zouaoui Fekhta (2005)	Le rôle médiateur des technologies d'information sur la relation orientation client-performance de l'entreprise	Tunisie
Ang et Buttle (2006)	CRM software applications and business performance	Australie
Chokri El Fidha et Mohamed Hédi Charki (2008)	Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans le développement de la relation client.	Tunisie
Sunil Mithas, M.S. Krishnan et Claes Fornell (2005)	Why do customer relationship management application affect customer satisfaction?	USA
Jayachandran et al. (2004)	The role of relational information processes and technologiy use in customer relationship management	USA
Ed Peelen et al. (2006).	A study into the foundation of CRM success	Pays bas
Reinartz et al. (2004)	The CRM process : Its measurement and Impact on performance	Australie, Allemagne et Suisse.

Tableau 5/ titre: tableau récapitulatif des études empiriques sur l'impact de la technologie CRM sur la performance des entreprises

Il convient de remarquer qu'il n'existe aucun travail réalisé en France sur la performance et l'impact de l'utilisation des logiciels CRM sur la performance des entreprises. L'exploitation de ce tableau se fera en deux parties. Tout d'abord, nous nous attarderons particulièrement sur une sélection de modèles et ce, vu leurs contributions significatives, leurs originalités et surtout leur ressemblance à la préoccupation qui est la notre. Ces modèles font références aux travaux de Ang et Buttle (2006), Jayachandran et al. (2004), Reinartz et al (2004), J.E. Richard (2008) et pour finir celui de Chikri El Fidha et Mohamed Hédi Charki (2008) qui traitent de l'impact de l'utilisation des TIC sur la relation client. Les hypothèses de recherches, les méthodologies, les résultats et les limites de chacune de ces études vont être examinés et discutés. Ensuite, pour les autres travaux, présentés dans le tableau ci-dessus, une présentation sommaire de la méthodologie et des résultats est exposée de manière synthétique sous forme d'un tableau de synthèse.

1- LES MODELES DE RECHERCHE EMPIRIQUES SUR L'IMPACT DU CRM SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Comme nous l'avons annoncé plus haut, cette partie abordera les recherches effectuées par : Ang et Buttles (2006), Jayachandran et al., (2004), Reinartz et al (2004), J.E. Richard (2008) et pour finir celui de Chikri El Fidha et Mohamed Hédi Charki (2008)

1-1 Modèle de Lawrence Ang et Francis Buttle (2006) « mesurer l'impact du CRM par le ROI en se basant sur les étapes du cycle de vie du client»

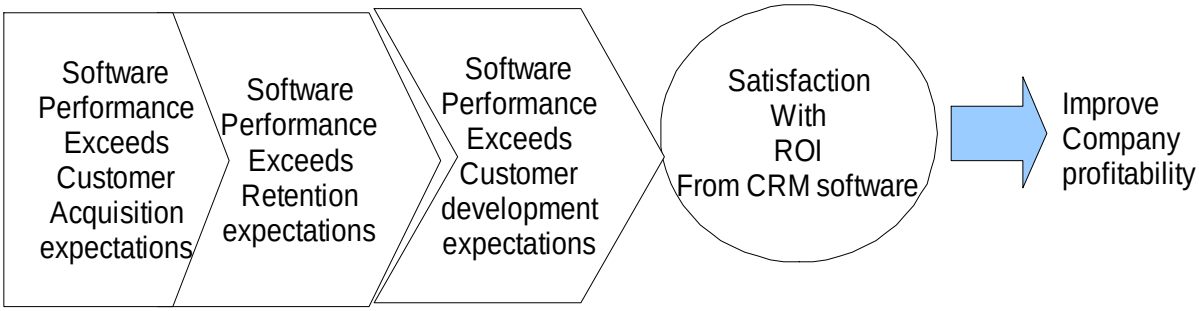
L'objectif poursuivi par Buttle et Ang (2006) est de montrer la performance des entreprises après l'utilisation des logiciels CRM. Ces auteurs définissent le CRM comme étant: « CRM is the core business strategy that integrates internal process and functions, and external networks, to create and deliver value to targeted customers, at a profit. It is grounded on high quality customer data and enabled by IT » soit en français « le CRM est la stratégie fondamentale qui intègre des processus internes et des fonctions, et les réseaux externes, pour créer et offrir de la valeur à des clients ciblés par rapport à leur potentiel de rentabilité. Elle est fondée sur la qualité des données client et rendue possible par les TIC » (traduction directe).

Dans leur publication, les auteurs soulignent que les TIC sont indispensables au CRM dans ces diverses activités. Ils distinguent également deux types de CRM à savoir :

- Le CRM analytique : activé pour étudier des données relatives à la clientèle et pour répondre aux questions suivantes : qu'est ce qu'il faut offrir à cette dernière ? comment segmenter la base de données client ?
- Le CRM opérationnel activé pour automatiser la force de vente, les campagnes marketing, les processus de service ainsi que la vente.

Pour Buttle et Ang, les logiciels CRM servent généralement à aider les entreprises à gérer efficacement leurs relations avec les clients. Pour montrer la performance des entreprises grâce à l'utilisation des logiciels CRM, Buttle et Ang (2006) ont développé le modèle suivant.

Modèle d'analyse



Les performances du logiciel CRM de ANG et Buttles (2006)

Figure 10 / Titre : le modèle de mesure de performance du logiciel CRM (Ang et Buttle ; 2006)

En se basant sur ce modèle, les hypothèses de recherches suivantes ont été proposées :

- H1 : il existe une relation significative et positive entre la satisfaction avec le retour sur investissement apportée par les logiciels CRM et la performance des logiciels dépassant les attentes des entreprises en matière d'acquisition, de conservation et de développement de client.
- H2 : il existe une relation significative et positive entre la satisfaction avec le retour sur investissement apportée par les logiciels de CRM et l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.
- H3 : les grandes entreprises sont nettement plus enclins à utiliser le logiciel de CRM afin d'aider à l'acquisition de client, à la conservation de client et au développement de client que les petites entreprises.

- H4 : les grandes entreprises sont plus susceptibles d'être insatisfaites du retour sur investissement rendu par les logiciels CRM que les petites.
- H5 : les entreprises de services sont nettement plus susceptibles d'utiliser les logiciels de CRM afin d'aider à l'acquisition, à la conservation et au développement du client que les autres entreprises.
- H6 : les entreprises de services sont plus satisfaites du retour sur investissement des logiciels de CRM que les non prestataires de services.

La collecte des données a été effectuée auprès des responsables chargés de la relation clients de 170 entreprises. Un taux de réponse de 23% a été atteint. Pour mesurer les construits du modèle, les auteurs ont utilisé des échelles de mesure multi-items. Certaines des questions mesurant des variables indépendantes sont nominales. D'autres mettant l'accent sur l'utilisation des logiciels pour l'acquisition, la conservation et le développement du client sont mesurées à l'aide de l'échelle de Likert à 7 points (1 pour « ne contribue pas » ; et 7 pour « contribue »). Pour les auteurs, l'ultime question liée à la variable dépendante était de savoir si les logiciels CRM contribuent à la rentabilité de l'entreprise. Celle-ci aussi était également mesurée par l'échelle de Likert comme celles définies plus haut.

39% des entreprises interrogées seulement utilisent des logiciels CRM. Parmi celles qui utilisent les logiciels CRM, 40% ont déclaré qu'elles étaient satisfaites (au dessus du point médian 4) avec le retour sur investissement généré par ces logiciels ; 24% sont ni satisfaites ni insatisfaites (milieu) et 20% se sont déclarées insatisfaites (en dessous du point médian). Le reste des entreprises ne se sont pas prononcées. Les résultats ont montrés qu'il existe une relation positive entre la satisfaction avec le retour sur investissement émis par les logiciels CRM et la performance des logiciels dépassant les attentes des entreprises en matière d'acquisition, de conservation et de développement du client. Il y a également une relation forte et positive entre la satisfaction avec le retour sur investissement émis par les logiciels CRM et l'amélioration de la rentabilité. Les résultats de ces études montrent également que 48% des entreprises utilisant les logiciels CRM pour soutenir le maintien de la clientèle ont indiqué qu'elles étaient satisfaites des performances des logiciels et qu'ils ont dépassés leurs attentes. Il en est de même pour le développement de la clientèle (42%).

Le tableau suivant synthétise les principaux résultats trouvés dans l'étude d'Ang et Buttle (2006).

Synthèse des résultats de l'étude de Ang et Buttle (2006)			
Hypothèse	**Variables indépendantes**	**Variables dépendantes**	**Tests des hypothèses**
H1	La performance des logiciels CRM	Satisfaction avec le retour sur investissement des logiciels CRM	Validée
H2	L'amélioration de la rentabilité	Satisfaction avec le retour sur investissement des logiciels CRM	Validée
H3	Taille de l'entreprise	Adoption de logiciel CRM	Non validée
H4	Taille de l'entreprise	Satisfaction avec le retour sur investissement des logiciels CRM	Validée
H5	Secteur d'activité	Adoption de logiciel CRM	Validée
H6	Secteur d'activité	Satisfaction avec le retour sur investissement des logiciels CRM	Non validée

Tableau 6 /titre : synthèse des résultats de l'étude de Ang et Buttle (2006)

Les auteurs de cette étude sont arrivés à la conclusion générale suivante : l'utilisation des logiciels est efficace pour soutenir la fidélisation, le développement et l'acquisition des clients. Cependant, ils sont tous d'accord pour signaler que le déploiement des logiciels CRM

dans l'industrie australienne est loin d'atteindre la maturité ; qu'ils soient employés pour l'acquisition de clients, le maintien et le développement de client.

Cette étude n'a pas apporté les preuves que l'utilisation des logiciels CRM aide à l'acquisition, à la conservation et au développement du client.

A la fin de leur étude, Ang et Buttle (2006) s'accordent sur le fait que l'étude souffre d'un certain nombre de d'insuffisances à savoir :

- Les études se sont focalisées sur la satisfaction en termes de retour sur investissement livré par les logiciels plutôt que sur le retour sur investissement lui-même
- Absences de mesures objectives de l'amélioration de la rentabilité.
- Défaut de connaissance sur l'expérience des entreprises en matière d'utilisation de CRM
- Non connaissance du montant de l'investissement initial.

Cette étude, bien que significative, nous permet de constater que ce modèle n'aborde pas l'impact de l'utilisation des logiciels sur le cycle de vie du client. Cependant certaines parties de cette étude montrent que l'utilisation des logiciels CRM ne dépend pas de la taille des entreprises et que les entreprises de services sont plus enclines à utiliser les logiciels de CRM que les autres. Dans cette étude, s'il s'agissait de mesurer l'impact de l'utilisation des logiciels CRM, ces derniers auraient été utilisés comme variables indépendantes ou variables médiatrice, ce qui n'a pas été le cas. Nous pensons également que l'introduction de l'expérience des entreprises en matière d'utilisation de logiciels CRM comme variables de contrôle dans cette étude rendrait ce modèle plus complet.

Dans le cadre de notre étude nous essayerons de compléter cette étude d'Ang et Buttle (2006) et de refaire un autre cadre d'analyse conceptuelle.

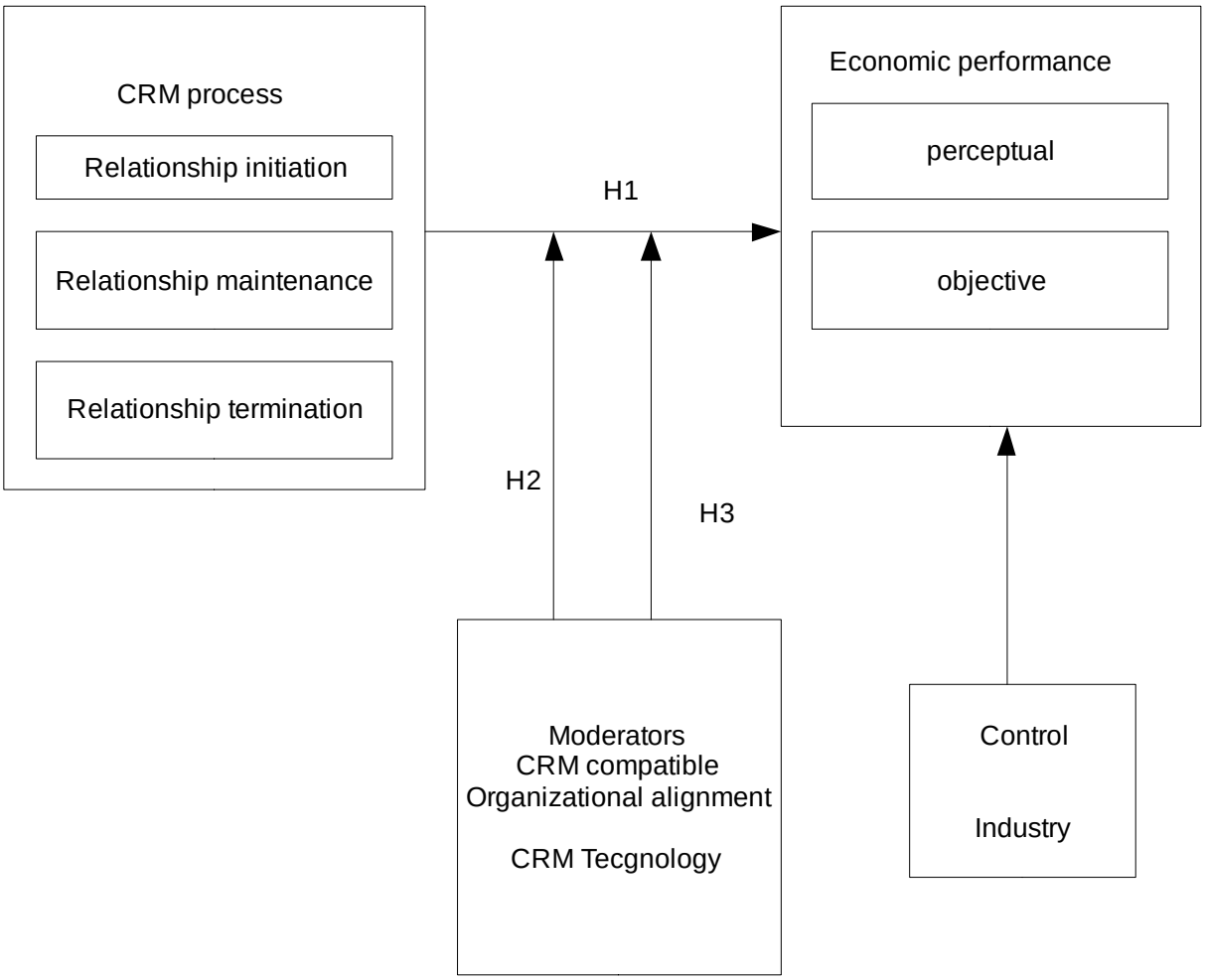
1-2 Le modèle de Reinartz et al (2004)

Reinartz et al (2004) ont concentré leur recherche sur l'organisation des processus CRM au sein de l'entreprise. Cette recherche a également permis de mesurer l'impact du CRM sur les performances de l'entreprise. L'une des questions fondamentales qui a guidé cette recherche est : comment conceptualiser les processus CRM. ? Autrement dit, comment mettre en œuvre, les trois principales dimensions de la relation client à savoir : l'initiation, la fidélisation et la résiliation ? Reinartz et al (2004) définissent le processus CRM comme : « un processus systématique pour gérer la relation client, de l'initiation de la relation à la résiliation en passant par l'entretien, dans tous les points de contact clientèle afin de maximiser la valeur du

portefeuille client ». Les travaux de Reinartz tournent autour de deux questions fondamentales à savoir :

- l'effet principal du processus CRM sur la performance économique de l'entreprise
- les éléments qui servent d'effet modérateur au processus CRM.

Pour mener à bien leur recherche, les auteurs ont développé le modèle suivant :



Modèle d'analyse de la performance du crm de Reinartz et al

Figure 11 / Titre : Modèle d'analyse de la performance du CRM de Reinartz et al. (2004)

En se basant sur ce modèle, les hypothèses de recherches suivantes ont été proposées :

- H1 : une plus grande performance économique est associée à une plus grande exécution des processus de CRM aux étapes d'initiation (a) d'entretien (b) et de résiliation (c).

- H2 : plus le niveau d'alignement d'organisation compatible du CRM est élevé, plus le lien entre la performance économique et la relation d'initiation (a), d'entretien (b) et de résiliation (c) est grand.
- H3 : Plus le niveau de la technologie de CRM est grand, plus le lien entre la performance économique et la relation d'initiation (a), de maintien (b), et de résiliation (c) est positif.

Dans cette recherche, la technologie CRM est utilisée comme variable modératrice et le secteur d'activité comme variable de contrôle. Ils définissent la technologie CRM comme étant la technologie informatique, qui est déployée dans le but de mieux acquérir de nouveaux clients, de fidéliser les clients existant et de gérer la résiliation de la relation. Pour les auteurs, la technologie CRM fonctionne comme un facilitateur des activités du CRM et contribue à une meilleure performance.

Pour valider leur modèle, une enquête transversale a été menée dans trois pays à savoir : l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse en automne 2001. Sur la base d'une revue de littérature et d'entretiens pré-test, les industries ont été choisies sur la base de caractéristiques comme le fait d'avoir une grande base de clients et l'utilisation intensive d'une variété de canaux de communication. Un pré-test de questionnaire a été envoyé sur un petit échantillon de directeurs de marketing et d'expert en CRM. Un second pré-test du questionnaire a été effectué pour valider le questionnaire. Le questionnaire final a été envoyé à un échantillon de 1015 entreprises qui ont été tirées des associations de l'industrie (liste des membres). Pour augmenter le taux de réponses, les enquêteurs ont effectué un appel téléphonique trois semaines après les envois postaux. Il en résulte un taux de réponse de 21,1%. C'est un taux satisfaisant pour les enquêteurs étant donné que le taux moyen pour les enquêtes en gestion est de 15 à 20% (Menon et al. 1999). Au total, 214 réponses ont été obtenues dont 211 étaient utilisables. Les résultats suivant ont été obtenus :

H1 : la performance perceptuelle est forte pour l'entretien et pour l'initiation de la relation. Par contre il est non significatif pour la résiliation. En ce qui concerne la performance objective, les trois coefficients sont peu significatifs. Ainsi, plus l'entreprise s'engage dans la mise en œuvre des processus CRM, en particulier pour l'initiation et le maintien de la relation et meilleure semble être sa performance.

H2 : la performance perceptuelle est peu significative pour l'initiation mais elle est assez significative pour la résiliation. L'hypothèse n'est pas validée pour l'étape de l'entretien de la relation mais l'association était au moins dans la direction présumée (positive). En ce qui

concerne la performance objective, l'effet modérateur est peu significatif pour l'initiation de la relation mais non significatif pour les deux autres étapes du processus CRM.

H3 : pour la mesure de la performance perceptuelle, l'hypothèse a été validée uniquement pour la résiliation de la relation. Pour l'initiation de la relation l'hypothèse n'a pas été validée car l'effet modérateur a été négatif. Pour le maintien de la relation l'effet a une valeur positive mais peu significatif. Pour les mesures objectives, les trois effets sont non significatifs. Ce qui est contraire aux attentes des chercheurs. Ainsi, les auteurs sont arrivés à la conclusion selon laquelle la performance économique d'une entreprise à travers les processus CRM ne dépend pas nécessairement de la sophistication de la technologie CRM utilisée. Reinartz et al., (2004) ont trouvé une relation négative entre la technologie CRM et la performance économique de l'entreprise.

Cette étude a permis de conceptualiser le processus CRM à travers trois étapes qui sont : l'initiation de la relation, l'entretien de la relation et la résiliation de la relation. Elle ouvre également des voies de recherches intéressantes. Les résultats de cette recherche montrent que la mise en place d'un programme de CRM va au-delà de la mise en place de la technologie.

Cette recherche, comme la première recherche utilisée, souffre de quelques insuffisances. En ce qui concerne la technologie, aucune variable concernant l'expérience des entreprises en matière de technologie CRM n'a été utilisée. Cette variable pourra donner une autre orientation aux résultats obtenus. Cette recherche ne mesure pas vraiment l'impact de la technologie CRM mais plutôt cherche à mesurer la performance générale de l'entreprise à l'emploi des processus CRM. C'est néanmoins, une piste très intéressante pour les travaux que nous menons.

1-3 Evaluer les processus CRM à travers un modèle de causalité étendue : le modèle de Jayachandran et al. (2004)

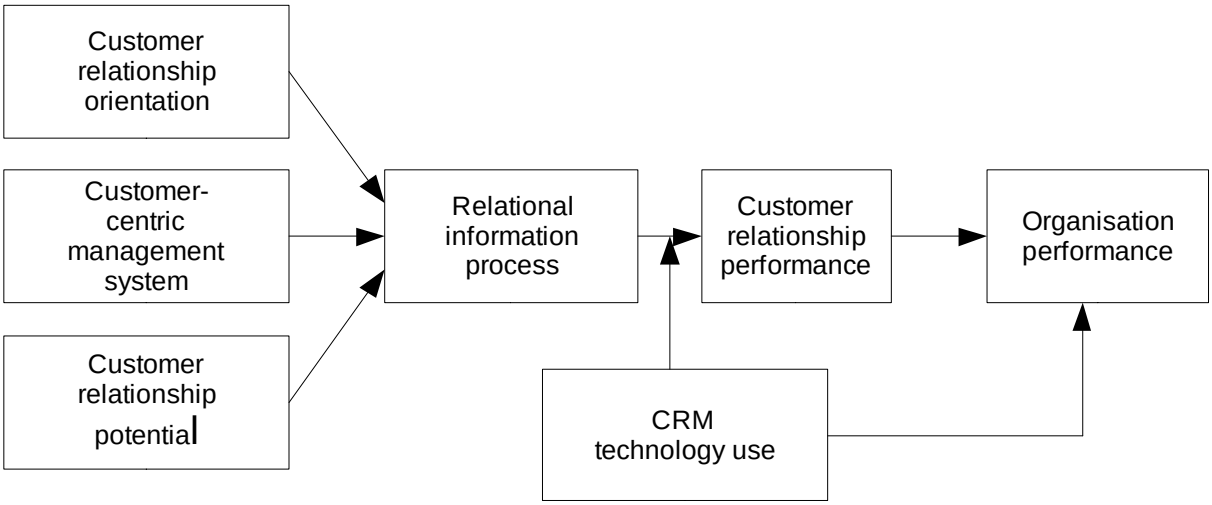
Jayachandran et al., (2004) ont travaillé sur le rôle de l'information des processus relationnels et de l'utilisation de la technologie dans la gestion de la relation client. Leur objectif est de conceptualiser et d'examiner le rôle des processus d'information relationnels et de la technologie CRM en gestion de la relation client. Pour les auteurs, la gestion de la relation client nécessite des processus d'information relationnels qui permettent à l'entreprise de répondre efficacement et rapidement aux exigences du client, afin de solidifier la relation de confiance ainsi que son engagement. Sur la base d'une enquête préliminaire, les auteurs ont

réussi à déduire que le processus de construction de l'information relationnelle se compose de cinq dimensions à savoir :

- la circulation de l'information ;
- la capture de l'information ;
- l'intégration de l'information ;
- l'accès à l'information ;
- l'utilisation de l'information

Les auteurs assimilent le problème de l'utilisation des technologies CRM aux problèmes rencontrés par les entreprises au début des années 80 avec l'utilisation de l'informatique pour automatiser les activités commerciales.

Pour mener à bien leur recherche, Jayachandran et al., (2004) ont développé le modèle de recherche suivant :



Modèle de Jayachandran et al.

Figure 12 / Titre : modèle d'analyse de Jayachandra et al., (2004)

En se basant sur ce modèle, les hypothèses de recherches suivantes ont été proposées :

- H1 : l'orientation client aura une association positive avec les processus d'information relationnelle.

- H2 : le système de management centré sur le client aura une association positive avec le processus d'information relationnelle.
- H3 : une relation client potentielle aura une association positive avec le processus d'information relationnelle.
- H4 : l'orientation client, le système de management centré client et la relation client potentielle auront une association positive avec le processus d'information relationnelle.
- H5 : le processus d'information relationnelle aura une association positive à la performance de la relation client.
- H6 : l'impact positif du processus d'information relationnelle sur la performance de la relation client, sera renforcé par l'étendue de l'utilisation de la technologie CRM.
- H7 : la performance de la relation client aura une association positive avec la performance organisationnelle.
- Se basant sur les travaux de Di Maggio et de Powell (1983), les auteurs ont introduit l'influence de la technologie CRM comme variable de contrôle pour la performance organisationnelle.

Pour le pré-test, une enquête préliminaire a été menée sur les sites web de CRM et a permis d'élaborer une liste d'indicateurs. Ces mesures ont été pré-testées sur deux étapes avec des échantillons d'universitaires et de gestionnaires. Les données ont été recueillies auprès de 46 gestionnaires responsables de la gestion de la relation client dans leurs entreprises. Une analyse factorielle exploratoire a été menée sur les données ce qui a permis de réviser les échelles et l'élaboration de questionnaire. Les variables comme l'orientation client, le système de management centré client, les processus d'information relationnelle (les cinq dimensions), la performance de la relation client ainsi que la performance organisationnelle ont été mesurés à l'aide d'une échelle de type Likert à 7 points. Les 7 points de Likert ont été également utilisés pour la mesure de la relation client potentielle. En ce qui concerne l'utilisation de la technologie la mesure est semblable à la mesure de l'innovation dans les travaux de Han, Kim et Srivastava (1998) selon les auteurs de l'étude. Les enquêtés auront à choisir dans une liste de mots celui qui convient à l'apport de la technologie CRM dans la gestion de leur relation client.

Un total de 172 réponses a été obtenu soit un taux de réponses de 15,56%. Après analyse, les hypothèses H1 et H2 sont validées, par contre H3 qui propose que la relation client potentielle aurait un effet positif sur le processus d'information relationnelle n'a pas été validée. Toutefois, l'hypothèse 4 qui stipule que la combinaison de l'orientation client, le système de

management centré client et la relation potentielle client aurait un effet positif sur le processus d'information relationnelle a été validée. Ce qui signifie que ces facteurs ont une influence « synergique » sur les processus d'information relationnelle.

L'hypothèse H5 a été validée, elle confirme que les processus d'information relationnelle sont associés positivement à la performance de la relation client. En ce qui concerne l'hypothèse H6, il a été montré que l'utilisation de la technologie CRM permet d'améliorer l'impact des processus d'information relationnelle sur la performance de la relation client, ce qui signifie qu'elle est validée. L'hypothèse 7 également a été validée justifiant qu'il y a un rapport positif entre la performance de la relation client et le rendement financier.

Les auteurs ont également évalué le principal effet de l'utilisation de la technologie CRM sur la performance de l'organisation. Ils ont conclu qu'une relation significative n'a pas été observée. Toutefois, ils ont montré que l'utilisation de la technologie CRM renforce la performance de la relation client en association avec les processus d'information relationnelle.

Cette étude, comme les précédentes souffre de quelques insuffisances. Les auteurs, Jayachandran et al. (2004) n'ont pas tenu compte de l'expérience des entreprises en matière de technologie CRM ce qui aurait pu donner une autre orientation aux résultats obtenus. L'étude n'a pas abordé l'impact des aspects de l'utilisation de la technologie CRM sur les éléments tels que la vente, le marketing et autre. En plus, cette étude n'a réellement pas pour objectif de mesurer l'impact de l'utilisation des technologies CRM sur le cycle de vie du client mais plutôt sur la performance générale de l'entreprise. En conclusion à leur travaux, Jayachandran et al., (2004) suggèrent à ce que des recherches soient faites afin d'examiner le rôles des différentes dimensions de la technologie CRM sur la performance de la relation client.

1-4 Le modèle J.E. Richard (2008)

J.E. Richard a publié une recherche en 2008 intitulée l'impact des technologies CRM sur la relation B to B. Cette recherche a été menée en Nouvelle Zélande pour explorer la relation entre l'adoption de la technologie CRM, l'orientation vers le marché et le marketing relationnel, et l'impact sur les relations d'affaires et la performance de la relation. Un modèle a été développé afin de tester et de valider l'adoption de la technologie CRM. Ce modèle s'appuie sur de nombreuses hypothèses. Dans ses recherches, J. E. Richard a considéré la technologie CRM sous forme de trois variables à savoir :

- l'acceptation de la technologie CRM ;

- la fonctionnalité de la technologie CRM
- l'intégration de la technologie CRM

Le modèle est le suivant :

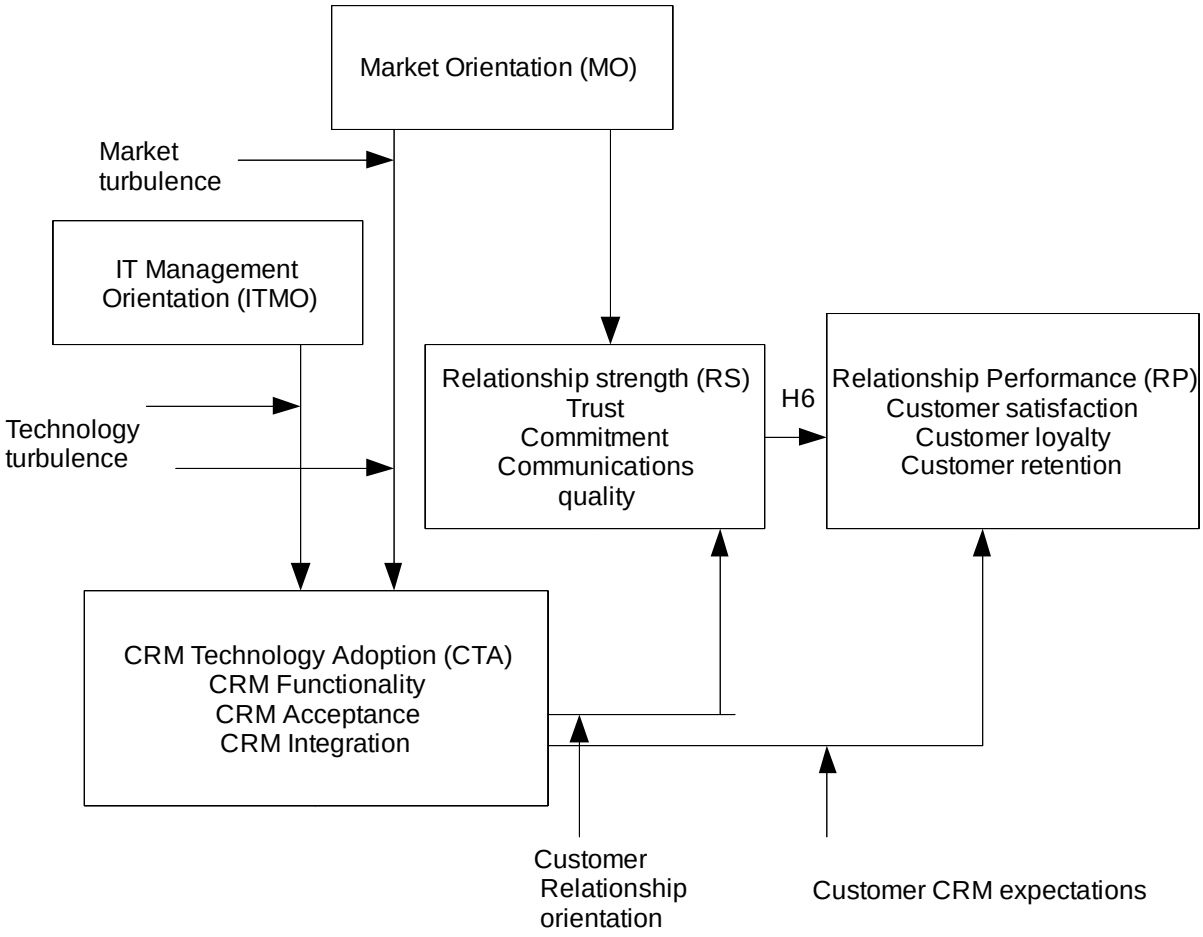


Figure 13 / Titre : Modèle d'analyse de performance de la technologie CRM de Edward Richard.

Sur la base de ce modèle, les hypothèses suivantes ont été émises :

- H1 : plus le niveau d'orientation du marché de l'entreprise est grand, plus le niveau d'adoption de la technologie CRM au sein de l'entreprise est grand.

- H2 : plus le niveau d'orientation marché de l'entreprise est grand, plus la force de la relation entre l'entreprise et le client est grande.
- H3 : plus le niveau de l'orientation en management des TI est grand, plus le niveau d'adoption des technologies CRM est grand.
- H4 : plus le niveau de l'adoption de la technologie CRM au sein de l'entreprise est grand, plus la force de la relation avec le client est grande.
- H5 : plus le niveau d'adoption de la technologie CRM au sein de l'entreprise est grand, plus la performance de la relation client sera élevée.
- H6 : plus la force de la relation est grande, plus élevée sera la performance de la relation client.
- H7 : plus le niveau de l'orientation client est grand, plus l'effet de l'adoption de la technologie CRM sur la force de la relation et la performance de la relation est grand.
- H8 : plus les attentes des clients en matière de CRM sont grandes, plus l'effet l'adoption de la technologie CRM sur la force de la relation et la performance de la relation est grand.
- H9 : plus le niveau de la turbulence du marché est grand, plus l'effet de l'orientation marché sur l'adoption de la technologie CRM est fort.
- H10 : plus le niveau de la turbulence de technologie est grand, plus l'effet de l'orientation marché sur l'adoption de la technologie CRM est fort et l'effet de l'orientation en management des TI sur l'adoption de la technologie CRM est fort.

Dans cette étude, la force de la relation ainsi que la performance de la relation ont été choisies comme variables dépendantes. Trois variables indépendantes ont été désignées à savoir : l'orientation marché (mise en place d'une stratégie relationnelle orientée client), orientation management des IT et l'adoption de la technologie CRM. Il faut noter que dans cette étude, les chercheurs ont pris l'adoption de la technologie CRM à la fois comme variable dépendante et variable indépendante. Il y a également des variables modératrices et des variables de contrôle comme :

- l'orientation client et les attentes des clients en matière de CRM comme variables modératrices
- les turbulences du marché et les turbulences de la technologie

Les mesures sont variées et multiples, de l'échelle de Likert aux valeurs nominales en passant par d'autres formes d'échelles.

Pour la première phase de l'étude, les informateurs clés des moyennes et grandes entreprises de Nouvelle Zélande ont été mis face-à-face pour discuter de l'impact de la technologie CRM

sur la relation B to B. Un autre entrevu a eu lieu également avec les clients afin de déterminer leur point de vue sur la relation client fournisseur. Les résultats issus de ces entrevus ont permis d'affiner le modèle de recherche, de confirmer et d'ajuster les hypothèses. Après cette phase, une enquête postale a été mise en œuvre afin de tester empiriquement la capacité explicative du modèle conceptuel à travers un certain nombre d'entreprises de Nouvelle Zélande.

Les données ont été collectées séparément à la fois chez les fournisseurs et les clients. 1689 entreprises ont reçu les questionnaires dans les secteurs de la fabrication, de communication, de services et de l'industrie. Les entreprises « client » ont aussi été interrogées. Les réponses fournies par chaque entreprise ont été jumelées avec celles fournis par l'entreprise « client » correspondante. Les auteurs ont choisi comme unité de recherche la dyade client fournisseur. Finalement 526 entreprises de fournisseurs ont accepté participer à l'étude et 167 questionnaires ont été retournés et 140 dyades collectées. Les résultats de l'enquête ont été analysés à l'aide de l'analyse factorielle exploratoire avec le logiciel SPSS. La technique des moindres carrés partiels de modélisation d'équations structurelles a été utilisée pour confirmer le modèle de mesure et tester les hypothèses. Après analyse, les résultats de l'étude sont résumés dans le tableau suivant :

Hypothèse	**Intitulé**	**Résultat**
	Hypothèses principales	
H1	Plus le niveau d'orientation du marché de l'entreprise est grand, plus le niveau d'adoption de la technologie CRM au sein de l'entreprise est grand	Validée
H2	Plus le niveau d'orientation marché de l'entreprise est grand, plus la force de la relation entre l'entreprise et le client est grande.	Validée (Indirectement)
H3	Plus le niveau de l'orientation en management des TI est grand, plus le niveau d'adoption des technologies CRM est grand	Validée

H4	Plus le niveau de l'adoption de la technologie CRM au sein de l'entreprise est grand, plus la force de la relation avec le client est grande	Validée
H5	Plus le niveau d'adoption de la technologie CRM au sein de l'entreprise est grand, plus la performance de la relation client sera élevée	Validée (Indirectement)
H6	Plus la force de la relation est grande, plus élevé sera la performance de la relation client	Validée
Hypothèses secondaires		
H7	Plus le niveau de l'orientation client est grand, plus l'effet de l'adoption de la technologie CRM sur la force de la relation et la performance de la relation est grand.	Non validée
H8	Plus les attentes des clients en matière de CRM sont grandes, plus l'effet l'adoption de la technologie CRM sur la force de la relation et la performance de la relation est grand.	Non validée
H9	Plus le niveau de la turbulence du marché est grand, plus l'effet de l'orientation marché sur l'adoption de la technologie CRM est fort.	Non validée
H10	Plus le niveau de la turbulence de technologie est grand, plus l'effet de l'orientation marché sur l'adoption de la technologie CRM est fort et l'effet de l'orientation en management des TI sur l'adoption de la technologie CRM est fort	Non validée

Tableau 7/ Titre : récapitulatif des résultats de J.E. Richard (2008)

Comme le montre le tableau, les hypothèses 1 et 3 sont validées : l'orientation marché et l'orientation managériale en IT ont une influence positive sur l'adoption de la technologie CRM. L'hypothèse 4 est également validée ce qui indique l'influence positive de l'adoption des technologies CRM à la force de la relation entre le client et le fournisseur. La force de la relation a également un effet positif sur la performance de la relation, ce qui valide l'hypothèse 6. Les effets des variables modératrices comme l'orientation client et les attentes des clients en matière de relation client dans les hypothèses 7 et 8 ne sont pas significatifs. Ces hypothèses sont donc rejetées. Il en est de même pour les hypothèses 9 et 10. En revanche, il n'y a aucune preuve empirique émanant des données de l'étude que « l'orientation marché » affecte directement la force de la relation entre fournisseur et client. Ce qui rejette l'hypothèse 2. Cependant, des effets indirects par le biais de l'adoption de la technologie CRM sont évidents. L'hypothèse 5 aussi a été rejetée car les données ne permettent pas de conclure que l'adoption de la technologie CRM a une influence positive sur la performance de la relation. Toutefois, il y existe des preuves importantes d'effets indirects par le biais de la force de la relation.

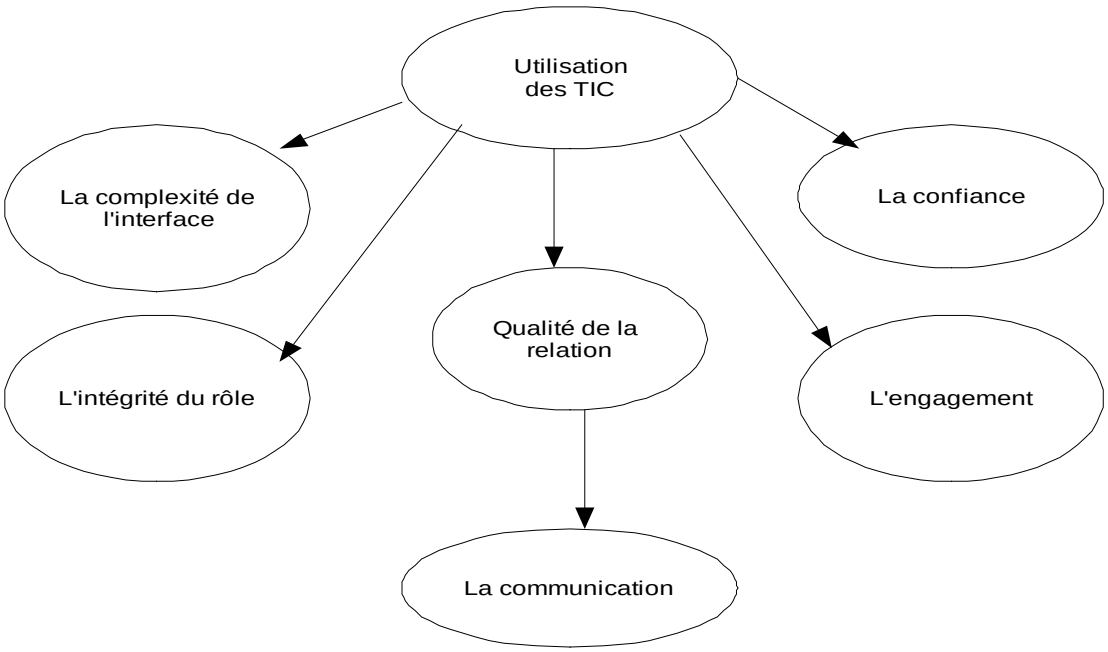
Cette étude a contribué énormément à la compréhension de l'impact des technologies sur la relation client fournisseur dans une logique B to B. Cependant des limites et des insuffisances sont à signalées. Selon nous, l'expérience des entreprises en matière de technologie CRM n'a pas été incluse comme variable dans l'étude. Selon les auteurs, le test est basé sur des données prises à un moment donné alors que le CRM est un processus évolutif puisque les variables comme « l'orientation marché » et la satisfaction des clients sont appelées à changer au fil du temps. Ils reconnaissent également qu'ils auraient pu inclure d'autres variables telles que l'opportunité stratégique entre les organisations et le pouvoir asymétrique inter-entreprises. En ce qui concerne l'adoption de la technologie CRM, les échelles de mesures ont été crées pour cette étude, il est donc possible que de nouvelles mesures apparaissent pour mieux évaluer l'impact.

1-5 Modèle de Chikri El Fidha et Mohamed Hédi Charki (2008)

A la recherche d'un modèle qui nous permettrait de mesurer l'impact de l'utilisation des outils logiciels CRM sur le cycle de vie du client, nous avons découvert ce travail effectué par Chikri El Fidha et Mohamed Hédi Charki publié en (2008) dans la revue des Sciences de gestion qui mesure l'impact de l'utilisation des TIC sur la relation client dans le secteur bancaire. Cette étude nous est apparue intéressante à plus d'un titre car mesurant l'impact de

l'utilisation des TIC sur la relation client. La similitude avec notre travail est évidente car nous cherchons à mesurer l'impact de l'utilisation de logiciels CRM sur le cycle de vie du client. Afin d'appréhender les TIC, ils ont utilisé la définition de Martin et al. (1999). Ces auteurs définissent les TIC comme « toutes formes de technologies utilisées pour créer, enregistrer, manipuler, communiquer, échanger, présenter et utiliser les informations sous diverses formes (données, voix, images, présentations multimédia) et toutes les autres formes incluant celles qui ne sont pas encore créées ».

Pour mesurer l'impact de l'utilisation des TIC sur la relation client fournisseur, les auteurs ont développé le modèle de recherche suivant :



Modèle d'analyse de l'impact de l'utilisation des TIC sur la relation client fournisseur

Figure 14 /Titre : Modèle de Chikri El Fidha et Mohamed Hédi Charki (2008)

Les hypothèses de recherches sont les suivantes :

- H1 : l'adoption des TIC dans les relations client améliore la qualité de la relation dans les services bancaires.
- H2 : l'adoption des TIC dans la relation client favorise l'établissement de la confiance.
- H3 : l'adoption des TIC dans la relation client favorise la communication.

- H4 : l'adoption des TIC dans la relation client favorise l'engagement.
- H5 : l'adoption des TIC dans la relation client a un effet positif sur la perception de l'intégrité du responsable du compte.
- H6 : l'adoption des TIC a un effet positif sur la perception de la complexité de l'interface.

Le contexte de l'étude était le secteur bancaire, l'échantillon se compose 160 entreprises tunisiennes utilisatrices des TIC dans leurs relations dans leurs banques respectives. Les répondants étaient les directeurs administratifs. Les réponses valides étaient de 106 soit un taux de réponse de 66%.

La variable indépendante, « utilisations des TIC » a été mesurée par quatre indicateurs à savoir :

- UMAI : utilisation du mail
- UNIT : utilisation de l'internet
- UTEL : utilisation du téléphone
- UFAX : utilisation du faxe

Le test des hypothèses de recherche a été fait grâce au logiciel SPSS et Lisrel 8.3. Le niveau d'ajustement du modèle est évalué par la statistique de chi-deux.

Toutes les hypothèses ont été validées, cependant on remarque que cet impact est très significatif sur la complexité de l'interface, modéré sur la communication et l'engagement, puis assez faible sur la confiance. L'utilisation des TIC a un effet modéré sur l'intégrité du rôle du responsable de compte. Les auteurs en concluent que: l'utilisation des TIC a un effet positif sur la relation banque/entreprise exprimée en termes de complexité de l'interface, de communication entre l'entreprise et sa banque, de l'intégrité du rôle du responsable de compte, d'engagement des entreprises dans la relation banque/entreprise et de confiance.

2- SYNTHESE DES TRAVAUX EMPIRIQUES D'EVALUATION ET D'IMPACT DE L'UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE CRM

En plus des travaux cités dans la section précédente, nous aborderons ici les études empiriques existant au niveau de la littérature à propos de l'impact de l'utilisation de la technologie CRM sur la performance des entreprises. Sans prétention d'exhaustivité, nous allons présenter celles qui nous paraissent les plus intéressantes dans le cadre de notre recherche. Une synthèse de ces travaux est présentée dans le tableau suivant.

Tableau de synthèse des travaux empiriques de l'impact de la technologie CRM					
Auteurs	**Variables explicatives**	**Variables à expliquer**	**Echantillons et collecte des données**	**Méthodes d'analyse**	**Résultats**
Goetz Greve et Sonke Albers (2006)	L'utilisation de la technologie CRM	- La performance des trois phases du cycle de vie du client. - Performance sur l'initiation de la relation. - Performance sur le développement de la relation. - Performance sur la rupture de la relation.	400 entreprises de la base de données d'Accenture dans 10 pays européens. Taux de réponse 22,5%. Personnes interrogées : cadres supérieurs marketing.	Méthode d'équation structurelle	- L'utilisation de la technologie CRM a un impact positif sur les trois phases du cycle de vie du client. - La technologie CRM n'a pas d'impact direct sur la performance de l'entreprise au niveau des trois phases du cycle de vie du client. Les résultats montrent une relation significative pour le secteur des services

					financiers que pour les autres secteurs d'activité
Ben Pinkerton et Tim R. Colman (2002)	La mise en œuvre de la technologie CRM	- L'accroissement de la performance de l'entreprise.	100 personnes interrogées par diverses méthodes directes et indirectes d'enquêtes. Personne interrogées : cadre supérieurs et consultants.	Analyse de contenu	- Plus les entreprises mettent en œuvre toutes les fonctionnalités du CRM, meilleurs sont leur rendement.
Johnson et al. (2008)	L'entrepôt de connaissance et la base connaissance de la technologie (assimilation de la technologie CRM)	- La performance CRM de l'entreprise	22O entreprises ont répondu soit un taux de réponse de 34%.	Analyse factorielle exploratoire avec le logiciel SPSS	La base de connaissance relationnelle client a un effet positif sur la performance CRM de l'entreprise. La base de connaissance en technologie a un effet positif sur la performance CRM de l'entreprise L'assimilation de la technologie CRM a un

					effet positif sur la performance CRM de l'entreprise
Zouaoui Fekhta (2005)	Orientation client Adoption de la technologie de l'information pour la gestion de la relation client	- Performance de l'entreprise	113 questionnaires ont été retournés (en Tunisie).	Analyse factorielle exploratoire avec le logiciel SPSS.	- Le degré d'orientation client d'une firme a un impact sur sa performance. - L'utilisation de la technologie d'information n'est pas une variable médiatrice du lien orientation client et performance.
Sunil Mithas, M.S. Krishnan et Claes Fornell	L'utilisation d'applications CRM	La connaissance client La satisfaction client.	Les données sur l'utilisation d'application CRM ont été recueillies chez Information week sur	Approche spéciale probabiliste non linéaire.	-L'utilisation de application CRM améliore la connaissance client. -L'utilisation des

(2005)			plus de 300 grandes entreprises des USA. Les données sur la satisfaction du client ont été obtenues chez (ACSI) indicateur fiable de l'université de Michigan aux USA ;		applications CRM améliore la satisfaction client.
Ed Peelen et al. (2006).	Les composantes du CRM : l'implication des dirigeants, la stratégie, la technologie, l'information, les processus, l'orientation client, la gestion client, la mesure.	Les composantes du CRM. La réussite du CRM	250 entreprises néerlandaises	Modèle d'équations structurelles	La réussite du CRM dépend du développement d'une vision et d'une stratégie CRM. Les composantes du CRM (information, processus et technologies) sont liées

Tableau 8 / Titre Synthèse des travaux empiriques d'évaluation et d'impact de l'utilisation de la technologie CRM

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

La recherche en sciences de gestion a accordé un intérêt à la notion de performance et à son évaluation. Ce concept de performance au sein des entreprises a évolué au fil des temps, passant d'une vision purement financière basée sur les indicateurs (la valeur ajouté, excédent brute d'exploitation, le retour sur investissement) à une vision beaucoup plus large (association d'indicateurs financiers et non financiers). Dans ce chapitre nous avons abordé cette notion de performance et sa mesure et avons présenté quelques outils de mesure de performance tels que la balanced scorecard et la chaîne de profits comme méthode de calcul de performance tenant compte aussi bien des performances financières et non financières. En ce qui concerne la balanced scorecard, le modèle de base a été développé par Kalan et Norton. Souvent appelé tableau de bord prospectif, il est composé de quatre catégories d'indicateurs de performance dont l'une exclusivement consacrée à des mesures liées à la satisfaction client. Ce modèle a subi des apports de la part de plusieurs chercheurs comme Kim, Suh et Hwang (2003) qui ont présenté un modèle pour évaluer l'efficacité du CRM en se basant sur le modèle d'origine de Kaplan et Norton. Kim (2003) et ses collaborateurs ont remplacé les quatre perspectives traditionnelles par d'autres reflétant une philosophie centrée sur le client dans l'évaluation du CRM.

Nous avons également abordé dans ce chapitre, la notion du cycle de vie du client. Nous avons défini le cycle de vie du client comme étant un processus à trois étapes successives à savoir l'acquisition, le développement et la rétention du client. Le cycle de vie du client n'est pas un mouvement cyclique comme on pouvait s'y attendre mais plutôt un mouvement linéaire et dynamique. Ce cycle peut devenir un mouvement cyclique si on intègre dans nos analyses la reconquête du client perdu. Un client perdu peut en effet être reconquis grâce aux techniques sophistiquées de marketing. Dans notre recherche nous n'intégrons pas la reconquête car aucun chercheur (Reichheld 1996, Lars Meyer- Waarden 2004 ; Reinartz et al., 2004) de notre revue de littérature n'aborde cette notion en traitant le cycle de vie du client. La performance du cycle de vie du client peut être mesurée par le taux de conversion de prospect en client, le taux de rétention, la progression du chiffre d'affaires et le taux de fidélisation. Il existe des techniques pour améliorer chaque étape du cycle de vie du client, ces différentes techniques ont été développées dans ce travail. Des techniques de recrutement de nouveaux clients aux techniques de rétention sans oublier les techniques de développement du client.

Un large éventail des modèles empiriques de recherche relative à l'utilisation de la technologie CRM a été présenté. Cette présentation s'est limitée aux publications les plus récentes afin de montrer la forte progression de la technologie dans la gestion de la relation client ces dernières années. Aucun des travaux présentés n'aborde l'utilisation des outils logiciels comme variable explicatives. Certains l'ont utilisé comme variable modératrice. En revanche, Ang et Buttle ((2006) ont essayé d'aborder la performance des logiciels CRM mais eux aussi se sont contentés de déterminer la satisfaction apportée par l'utilisation de ces logiciels sur chaque étape du cycle de vie du client. Leurs travaux font partie des seuls à avoir abordé de manière explicite l'utilisation des logiciels CRM. Cependant, tous ces travaux ont apporté une certaine compréhension des variables utilisées et les résultats obtenus permettront de concevoir notre modèle conceptuel d'analyse.

CHAPITRE 3

IMPACT DE L'UTILISATION DES LOGICIELS CRM SUR LE CYCLE DE VIE DU CLIENT : PROPOSITION D'UN MODELE D'ANALYSE ET DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES DE RECHERCHES

INTRODUCTION

Ce chapitre sera consacré principalement au développement de notre modèle conceptuel d'analyse ainsi qu'au développement des hypothèses de recherche. Il est organisé de la manière suivante. En premier lieu, nous présenterons le modèle conceptuel d'analyse et les différents éléments qui le constituent. Le développement des différentes hypothèses de recherches sera présenté en second lieu. Pour finir nous présenterons un tableau récapitulatif des différentes hypothèses.

I- MODELE CONCEPTUEL D'ANALYSE DE MESURE DE L'IMPACT DE L'UTILISATION DES LOGICIELS CRM SUR LE CYCLE DE VIE DU CLIENT

1- CADRE THEORIQUE DE MESURE DE PERFORMANCE

Nous avons dit précédemment que le marketing relationnel est considéré comme une nouvelle théorie du marketing (Hetzel 2004) et que le CRM est une application du marketing relationnel (Gummesson 2004 ; Vargo et Lusch 2004). Une entreprise qui adopte le marketing relationnel est orientée client et a donc une stratégie relationnelle. Les technologies et les applications CRM ont évolué et continuent d'évoluer surtout grâce à la concurrence et aux exigences des entreprises. Il en est de même pour les investissements des entreprises en matière de logiciels CRM. Les entreprises croient à la capacité des logiciels à améliorer le cycle de vie de leurs clients.

Dans le passé, Crosby et johnson (2000)[1] ont montré dans une étude que 60% des installations de logiciels CRM échouent et ne donnent pas les résultats escomptés. Il existe plusieurs raisons à ces échecs. Mitchell, A. (2003)[2] affirme que le vrai problème avec le CRM est qu'il n'est pas souvent soutenu par une stratégie marketing relationnel. Pour cet auteur, la mise en

[1] Crosby, L.A. Johnson, S.L. (2000) "what to do before going 1-to-1" marketing management, vol.9 no° 4 pp. 15-21

[2]. Mitchell,A (2003) « crm failing as it yields one- sided relationship » precision marketing. P 14

place d'une stratégie relationnelle aurait un effet modérateur sur l'impact de l'utilisation des logiciels CRM sur le cycle de vie du client. Lorsque nous nous appuyons sur la définition du CRM suggérée par Pierre Alard et Pierre Arnaud Guggémos (2005), nous constatons, qu'outre la stratégie relationnelle, la connaissance client et la gestion efficace des canaux de communication peuvent constituer des variables modératrices à l'utilisation des logiciels CRM. En effet, Pierre Alard et Pierre Arnaud Guggémos (2005) définissent le CRM comme *« une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et à mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise »*. Cette définition laisse apparaître les trois variables précitées qui constitueront les variables modératrices de notre modèle d'analyse.

Il y a très peu de recherches sur l'impact direct de l'utilisation des logiciels CRM sur la relation client encore moins sur le cycle de vie du client. La plupart des recherches présentées dans le chapitre précédent (Reinartz et al., 2004 ; Jayachandran et al.,2004 ; Goetz Greve et Sonke Albers, 2006 ; Johnson et al., 2008) abordent l'utilisation des logiciels sans trop se focaliser sur la capacité des logiciels à répondre aux réels problèmes des entreprises. L'évaluation de l'efficacité d'un logiciel CRM dépend de plusieurs variables déterminantes à savoir :

- La capacité du logiciel à regrouper les informations venant de divers canaux de communication (CRM collaboratif)
- La capacité à analyser les informations client afin d'offrir la meilleure réponse possible au client (CRM analytique)
- L'automatisation des campagnes marketing et de la force de vente (CRM opérationnel).

Trayssac F. (2002) évoque les solutions AOC du marché en abordant les capacités Analytique, Opérationnelle et Collaborative des logiciels CRM. Cette notion de capacité a été évoquée par Zikmund et al., (2003) et Ngaï (2005). Ces chercheurs estiment que la capacité à fournir en temps réel des informations précises et crédibles à travers les points de contact client, peut influencer la force de la relation client fournisseur. D'autres comme Geissler, (2001) et Mac Donald et Smith (2004) trouvent que la capacité à entretenir une relation interactive est un avantage inhérent à la technologie CRM. La littérature suggère que la majeure partie d'une application CRM correspond à un ensemble de capacités liées à la technologie CRM (Croteau et LI, 2003) pour obtenir la compréhension du client (Bose et Sugumaran 2003 ; Zahay et Griffin 2004). Cela comprend l'acquisition, le stockage, la

diffusion et l'utilisation des informations client (Sinkula, Baker et Noordewier, 1997 ; Slater et Narver 1995) dans le but d'engagement et de conserver une meilleure relation avec le client.

Bien qu'il existe peu d'études sur le sujet, nous avons une forte conviction que l'utilisation des logiciels CRM devrait influencer positivement les éléments tels que :

- Le taux de conversion client prospect à cause de la fonction analytique des logiciels.
- L'amélioration de la connaissance du client par l'accumulation d'informations provenant des divers anaux de communication.
- L'amélioration du chiffre d'affaire générer par les clients grâce à la précision des propositions effectuées aux clients
- La diminution du taux de défection client grâce à l'écoute et à l'analyse des réclamations des clients.

Cette conviction se trouve soutenue par les résultats et les perspectives proposées par Buttle, (2004) et Payne et Frow (2006) également. L'idée centrale de l'efficacité d'un logiciel CRM est qu'il doit être capable de produire de la valeur, tant pour le client que pour l'entreprise. Selon J. W. Kim et al., (2004), une des mesures de succès de la relation client est la force de la relation. Souvent plus une relation est forte, plus le client est fidèle donc procède à plus d'achat. Ce résultat est fortement conditionné par la capacité d'interactivité favorisée par l'utilisation de la technologie CRM (Zikmund et al., 2003 ; Ngaï 2005). Ben Pinkerton et Tim R. Colman (2002) ont montré que plus les entreprises mettent en œuvre toutes les fonctionnalités du CRM, meilleur est leur rendement. Cette notion fonctionnalité renvoie à la notion de capacité. Donc pour les chercheurs, plus une entreprise se dote d'un logiciel avec toutes les capacités nécessaires, meilleur sera son rendement.

La littérature dans le domaine, met l'accent sur l'absence d'une stratégie relationnelle comme cause d'échec des projets CRM (Ed Peelen, 2005). Jallat et al (2006) suggèrent que pour réussir la mise en place de la technologie CRM, l'entreprise doit se poser des questions comme :

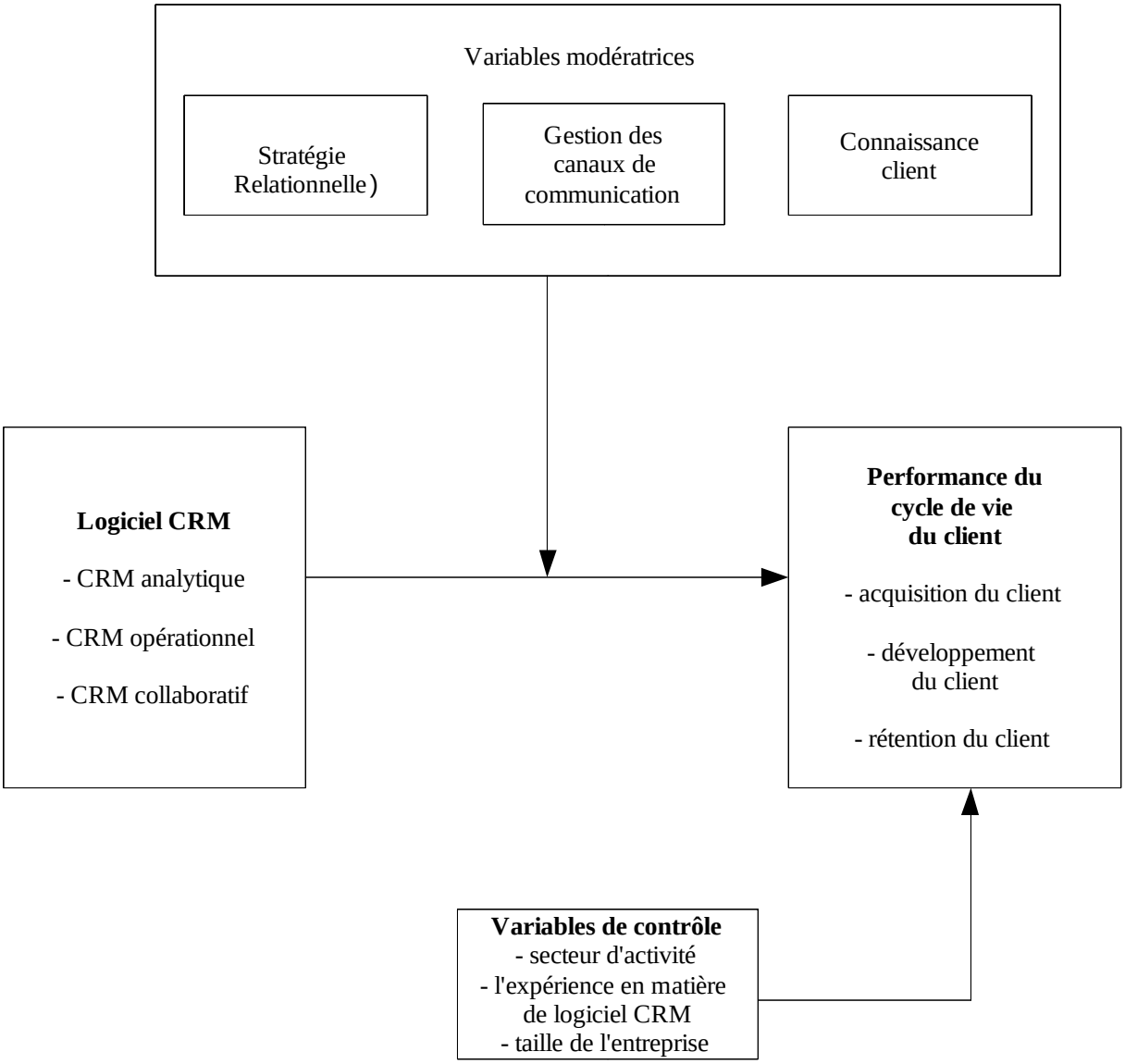
- Quelle connaissance des clients l'entreprise possède –t-elle ?
- S'emploie t-elle à consolider ses liens avec les meilleurs clients ?
- Dans quelle mesure est elle orientée client ?

Pour ces auteurs, les applications CRM ne fonctionnent à plein régime que si l'entreprise maîtrise au préalable les fondamentaux de la relation client. Ils conclurent en soulignant qu'il est hautement préférable que la technologie vienne après la stratégie et les questions d'organisation. Ils ont mené une étude sur 250 entreprises néerlandaises avec la méthode

d'équation structurelle et ont conclu que la réussite du CRM dépend du développement d'une vision et d'une stratégie CRM et que les composantes du CRM (information, processus et technologies) sont liées.

2- MODELE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Cette étude, a pour objectif de mesurer l'impact de l'utilisation des logiciels CRM sur le cycle de vie du client. Nous cherchons alors à savoir l'effet de l'utilisation de ces logiciels sur le cycle de vie du client. Une étude causale, nous permettra d'obtenir des preuves de relation de cause à effet entre les différentes variables. La causalité se définit comme le rapport de la cause à l'effet qu'elle produit (Vandangeon-Derumez et Mbengue, 2007). Selon Zaltman et al.,(1973), une variable est considérée comme une cause, lorsqu'elle occasionne ou affecte un résultat. Pour ces auteurs, les causes font référence aux facteurs par lesquels les phénomènes se produisent ou changent. Cette relation de causalité est souvent mise en évidence en utilisant la modélisation par équation structurelle. Jolibert et Jourdain (2006), estiment que la modélisation par les équations structurelles est une technique d'analyse globale dont les cas particuliers sont la régression, l'analyse canonique, l'analyse de variance et l'analyse factorielle. Ainsi, en nous inspirant des travaux de Reinartz et al. (2004) de Jayachandran et al., (2004) et de Goetz Greve et Sonke Albers (2006), et en nous situant dans le cadre théorique de mesure basé sur les capacités des outils logiciels CRM évoqué par Zikmund et al., (2003) et Ngaï (2005), nous proposons notre modèle conceptuel d'analyse tel que présenté dans la figure ci-dessous.



Modèle conceptuel d'analyse

Figure 15 / Titre : Modèle conceptuel d'analyse d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM sur le cycle de vie du client (Coovi Byblice, 2010)

Le modèle est composé de quatre parties. La première concerne les logiciels CRM et toutes les fonctionnalités possibles. Il s'agit du CRM analytique, du CRM opérationnel et du CRM collaboratif. Cette partie du modèle comprend les variables explicatives La deuxième partie traite des variables modératrices pouvant produire des effets de d'interaction avec les capacités du logiciels CRM. Trois variables modératrices ont été extraites de la littérature : la connaissance client, la stratégie relationnelle et la gestion des canaux de communication. La

troisième partie regroupe la performance du cycle de vie du client. Pour la troisième partie, il est question de la performance du cycle de vie du client. Comme nous l'avons signalé plus haut, il se sera mesuré à travers trois indicateurs à savoir : le taux d'acquisition de nouveaux clients, le développement du client et le taux de rétention des clients. Ce sont les variables à expliquer. Enfin, une quatrième partie qui traite des variables de contrôle. Trois facteurs ont été retenus : l'expérience en matière de logiciel CRM et le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. Nous allons maintenant développer les hypothèses de recherche.

II- DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Cette section sera consacrée à la définition des différents concepts et au développement des hypothèses de recherche.

1- LES VARIABLES INDEPENDANTES

1-1 L'utilisation du CRM analytique

Pour Irina et Buttle (2006), le CRM analytique recouvre les efforts pour constituer une base de données clients, la réalisation d'analyses de données pertinentes pour orienter les investissements commerciaux et marketing, les efforts pour diffuser les informations en interne de façon à permettre les démarches de vente croisée (cross selling) et de montée en gamme (up selling) et enfin les efforts pour diffuser les informations auprès du personnel en contact afin de mieux servir le client. La capacité analytique d'un logiciel CRM est sa capacité à stocker et à analyser de très vastes quantités de données générées par les opérations de marketing, de vente, de service après vente ainsi que les informations récoltées sur le client lors de contacts téléphonique, électroniques ou encore grâce à des questionnaires.

Saint Cast (2003) définit le CRM analytique comme l'ensemble de tous les mécanismes d'analyse des données liées directement ou indirectement aux clients, prospects, partenaires ou fournisseurs. Le CRM analytique a pour objectif de construire des modèles de comportement, de participer à la segmentation/micro segmentation des typologies de clients, d'anticiper des volumes de chiffres d'affaires en simulant des taux d'acceptation, de concrétisations, par exemple sur les campagnes marketing (Saint Cast, 2003)

D'après Crosby et Johnson (2002), le CRM analytique repose sur des technologies intelligentes qui fournissent à l'entreprise une plate-forme permettant l'aide à la décision

marketing. Parmi ces technologies, on compte l'entreposage des données (datawarehouse) et le forage des données (datamining). Les éléments amassés dans les entrepôts de données peuvent être en rapport avec les préférences, les comportements ainsi que l'historique du client, contribuant à l'établissement d'une mémoire institutionnelle enrichie au fur et à mesure par les interactions courantes avec le client (Brown, 2001). Le forage de données, quant à lui, permet, sur la base de fichiers clients ou d'entrepôts de données, de détecter des tendances générales et de règles de comportement pouvant être de nature causale, prédictive ou descriptive. Grâce au «profiling», l'entreprise est capable de classer ses clients dans des segments prédéfinis, démographiques ou autres. Chen et Yuan-Ze et Ching (2004) ont annoncé que les méthodes telles le traitement analytique en ligne (OLAP) et l'extraction des données ont permis aux entreprises d'améliorer leur intelligence et leur capacité à collecter des données et de nouvelles informations sur le client et leur marché.

En possédant une capacité analytique suffisamment développée, l'entreprise s'offre la possibilité d'appréhender les comportements des clients, de définir des segments de marché et de développer des modèles prédictifs du comportement et des intentions du client (Crosby et al. 2002).

Lefébure et Venturi (2005) définissent la capacité analytique comme cette capacité qui correspond à la capacité d'analyse. Pour Dominique Moisand (2002), la capacité analytique du logiciel permettra aux entreprises de calculer la probabilité exacte de chaque transaction avec un client et d'affiner de plus en plus les modèles décisionnels qui sous-tendent l'activité commerciale.

L'utilisation du CRM analytique permet d'avoir des données de qualités ce qui augmente l'efficacité de la campagne de prospection. Les taux de réponse augmentent car l'entreprise a plus de chance d'approcher le bon client avec la bonne proposition d'offre et au moment opportun. Avec les outils analytiques, la probabilité de réaliser une transaction augmente, ainsi que celle d'attirer un client qui a le profil adéquat par rapport à l'offre proposée. Des chercheurs comme Roberts et Berger, (1999) ont monté que la qualité de la base de données a beaucoup d'influence sur le taux de réponse à une campagne de marketing direct. Ces chercheurs ont conclu que la qualité de l'offre, la qualité du message et l'attrait de la promotion associée ont autant d'influence sur la réponse que la seule composition du fichier.

D'autres études ont constaté que l'utilisation de la technologie CRM et les applications de base de données pouvaient renforcer les relations par le biais de la vente croisée (cross-selling) et du up selling (Kamakura, Ramaswami et Srivastava, 1991 ; Kamakura, Wedel de Rosa et Mazzon, 2003).

Une étude réalisée par la société Everest et l'université Paris-Dauphine (2006)[1] auprès de 206 directeurs marketing et commerciaux montre que l'objectif prioritaire de l'utilisation du CRM analytique n'est plus simplement de développer la connaissance client mais d'exploiter cette connaissance client pour recruter de nouveaux clients, accroître la rentabilité des clients et fidéliser les clients existants.

Sur la base de tout ce développement, nous pouvons alors formuler l'hypothèse suivante :

H1 : Plus l'entreprise utilise la capacité analytique du logiciel CRM plus la performance du cycle de vie du client est élevée.

1-2 L'utilisation du CRM collaboratif

Pour Lefébure et Venturi (2005), c'est la capacité à fédérer les forces de l'entreprise, qui correspond à la capacité de démultiplication. Ce domaine met en oeuvre les technologies de travail de groupe et consiste à mettre en place des canaux ou des actions pour dialoguer avec le client : messagerie électronique, conférences, fax/lettres… Cette partie "multicanal" (Enterprise Marketing Automation ou EMA) a pour objet essentiel d'optimiser les contacts clients et de transmettre le bon message au bon moment par le bon canal. Les entreprises spécialistes du secteur CRM ne s'accordent pas souvent sur la définition à donner à cette division du CRM. Gartner Group estime que le CRM collaboratif met en avant les technologies entrant en jeu lorsqu'on est en contact avec le client (voix sur IP, web call center…), Scaconsult parle de la gestion des connaissances, partages et synchronisation d'informations, d'intégration back office et de bureaux nomades. Selon nos recherches et compte tenu du nombre d'éditeurs de logiciel CRM contacté, nous pouvons définir le CRM **collaboratif comme la mise en œuvre de techniques collaboratives destinées à faciliter les communications entre l'entreprise et ses clients ainsi que l'intégration avec les autres départements de l'entreprise.**

La mise en œuvre d'un système CRM à l'échelle de l'entreprise n'est généralement pas une solution « clé en main » en raison de processus idiosyncrasiques, des procédures et des interfaces client (Gefen et Riding, 2002).

Un certain nombre de chercheurs (Bull 2003, Goodhue et al. 2002, M. Meyer et Kolbe, 2005, Plakoyiannaki et Tzokas 2002) considèrent la capacité collaborative des logiciels CRM comme un facteur clé de succès de l'adoption de la technologie CRM.

[1] Source : d'après l'étude diagnostic CRM réalisé par Everest et l'université Paris-Dauphine (2006)

Pour Buttle (2004) et Payne et Frow (2006), l'intégration du logiciel au point de contact avec le client est très importante pour le succès de la mise en œuvre de la technologie CRM. Cette capacité à intégrer le logiciel CRM aux autres systèmes de l'entreprise (financier, ressources humaines, distribution et l'exploitation) apporte de la valeur aux clients car les requêtes des clients peuvent être traitées avec plus de professionnalisme en temps réel et aux moments opportuns. La capacité collaborative du logiciel favorise également l'intégration des centres de contact client (centre d'appel, mail, site web). Le CRM collaboratif permet l'interaction entre le client et le fournisseur. La succession des interactions permet à la relation de prendre de l'ampleur et selon la confiance et les liens ressentis l'avenir de la relation se dessine (Moller et Wilson, 1995).

L'utilisation du CRM collaboratif devrait se manifester chez le client par une satisfaction totale (la prise en compte rapide de ses préoccupations), ce qui renforcera la confiance et la considération du client envers l'entreprise. Depuis les travaux de Morgan et Hunt (1994) la confiance est devenue un déterminant important de la relation client fournisseur. La théorie selon laquelle des relations privilégiées entre client et fournisseur peuvent contribuer à une amélioration significative des résultats financiers a été assez largement démontrée. La plus connue est celle présentée par Reichheld (1996). Selon cette théorie, l'entreprise peut diminuer de 5% le taux de défection de ses clients grâce à une meilleure gestion relationnelle de ses activités. Dans la même étude, Reichheld (1996) montre que les clients satisfaits peuvent eux-mêmes attirer de nouveaux clients (sans nécessiter d'investissements supplémentaires de la part de l'entreprise) en se faisant les ambassadeurs de la marque concernée.

D'autres études (Leuthesser et Kohli, 1995, Moon et Quelch 2004) ont également montré que les relations entre client et fournisseur pouvaient accroître le montant des ventes par client, le niveau moyen d'achats cumulés, la valeur à vie du client, la confiance, la satisfaction et sans doute engendrer sa fidélisation. Tout ceci nous amène à poser l'hypothèse suivante :

H2 : Plus l'entreprise utilise la capacité collaborative du logiciel CRM, plus la performance du cycle de vie du client est élevée

1-3 L'utilisation du CRM opérationnel

Selon Lefébure et Venturi (2005), c'est la capacité de mise en œuvre qui correspond à l'action. C'est l'intégration et l'automatisation des processus horizontaux en liaison avec le

client (front-office : ventes, marketing, services client) et avec le back office. On retrouve dans cette catégorie tous les outils de front-office, de la force de vente et de gestion des campagnes marketing, sans omettre les centres d'appels. Le CRM opérationnel concerne la gestion quotidienne de la relation avec le client, à travers l'ensemble des points de contact (point de vente, téléphone, Internet etc.). Le CRM opérationnel, représente l'interface directe de l'entreprise avec sa clientèle lui permettant un accès facile à l'information et la possibilité de discuter des problèmes avec des êtres humains plutôt qu'avec un système de réponse électronique (Rembrand, 2004). Le CRM opérationnel est centré sur la gestion quotidienne de la relation avec le client, à travers l'ensemble des points de contact (téléphone, fax, Internet, magasin et autres). C'est plus un ensemble d'outils pour aider les commerciaux et les responsables client dans leurs tâches quotidiennes.

Pour Ang et Buttle (2006), le CRM opérationnel s'appuie sur un logiciel pour automatiser la vente, le marketing et les services. Selon Jallat et al. (2006) les outils du CRM analytique contribuent à résoudre la question du ciblage et de sélection des clients, mais les outils du CRM opérationnel permettent de proposer l'offre concrètement au client, au bon moment et par le bon canal. D'après ces mêmes auteurs, le CRM opérationnel indique les clients à qui il faut adresser un rappel, les canaux à utiliser et les moyens à mettre en œuvre pour suivre le déroulement des opérations.

D'après Remi Salette (cité par Pellen 2006), le CRM opérationnel permet de répondre à trois questions à savoir :

- Comment permettre à la force de vente de saisir des opportunités commerciales avec agressivité et régularité ?
- Comment faire en sorte que chacun emploie les stratégies et tactiques de ventes appropriées ?
- Comment former rapidement de nouveaux collaborateurs commerciaux pour qu'ils deviennent productifs ?

Les campagnes marketing sont orientées vers les objectifs de réduction du taux d'attrition, de fidélisation et d'acquisition de nouveaux clients (Moisand 2002). La capacité opérationnelle permet d'automatiser les ventes et aide à gérer les contacts avec les prospects et les clients Lefébure et Venturi (2005). La capacité opérationnelle permet donc la mise en place du marketing one to one (Pepper et Rogers, 1997) ce qui fait que le client se sent unique pour l'entreprise.

Parmi les facteurs de succès des ventes, on constate que la personnalisation tant des relations que des propositions permettent d'augmenter le taux de réussite. La capacité opérationnelle du logiciel CRM permet à l'entreprise de prendre chaque client de manière individualisée.

La capacité opérationnelle des logiciels favorise l'interaction avec le client et la personnalisation de l'offre. Le CRM opérationnel se sert des informations fournies par le CRM analytique afin de proposer des offres personnalisées aux clients. Pour Gilmore et Pine (1997), la personnalisation est synonyme de marketing sur mesure où l'entreprise adapte ses offres aux besoins des clients.

Pierre Alard et Damien Dirringer (2000) explique dans un livre que les logiciels d'automatisation de la force de vente sont appréciés aussi bien des clients que des entreprises. Pour ces auteurs, les gains liés à la mise en œuvre de tels outils sont multiples. L'utilisation des ces outils permet à l'entreprise de réduire les erreurs et des annulations de commandes. Ils permettent également de réaliser jusqu'à 40% d'augmentation de chiffre d'affaires grâce à un meilleur suivi des opportunités commerciales. Les auteurs concluent en indiquant que l'utilisation des logiciels d'automatisation de la force de vente permet la réduction du délai de conclusion d'affaires et une bonne disponibilité des vendeurs pour se concentrer sur la relation clients, ce qui est particulièrement fidélisant rajoutent-ils.

De tout ce qui précède, nous émettons l'hypothèse suivante :

H3 : L'utilisation de la capacité opérationnelle a un impact positif sur le cycle de vie du client

2- LES AUTRES VARIABLES

Nous définirons dans cette sous section les autres variables relatives à notre modèle et formulerons les hypothèses qui s'y rattachent

2-1 Connaissance client.

La connaissance du client et de ses besoins tout au long de son cycle de vie est la base du marketing relationnel (Moisand, 2002). Connaître chaque client à titre individuel est indispensable pour développer une relation durable avec lui. Nous avons montré plus loin que la capacité analytique du logiciel pouvait permettre d'accroître la connaissance du client. Pour cela, il faut que l'entreprise mette en place des stratégies permettant de collecter les bonnes

informations. La connaissance client pouvait alors avoir un effet sur la performance de l'utilisation des logiciels CRM sur le cycle de vie du client.

Selon Moisand (2002), l'amélioration de la connaissance client ne se limite pas à de la collecte de données. Pour cet auteurs, connaître l'attitude du client vis à vis d'une marque, sa satisfaction vis-à-vis des services proposés, participent à la connaissance client. La connaissance client est l'aptitude de l'entreprise à collecter des informations sur le client ainsi que sa capacité à exploiter ces informations.

Lin et al (2005) définissent la gestion de la connaissance client en se basant sur la définition de la gestion des connaissances, présentée par Beckmann (1997). La gestion de la connaissance client est donc, l'identification, la capture, le choix, le stockage, le partage, l'application de la connaissance, la création et la réutilisation des connaissances clients. Mc Cann et Buckener (2004) considèrent que la gestion de la connaissance client est l'évaluation, la valorisation, l'acquisition, la construction, le partage, le maintien, la saisie et l'application de la connaissance. La connaissance client est devenue un capital et un facteur d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. La connaissance client comprend le modèle des besoins des clients et ou l'expérience de consommation de produits et ou des services (Su et al, 2005).

Lin et al. (2005) définissent la gestion de la connaissance client comme l'identification, la capture, le choix, le stockage, le partage, l'application de la connaissance, la création et la réutilisation des données clients.

Chung et al (2003) affirment que l'entreprise qui réussi à comprendre et à gérer le comportement des consommateurs et les services client pourrait s'approprier de l'avantage compétitif. Jayachandran, Hewett et Kaufman (2004) ont montré que la connaissance client améliore la rapidité et l'efficacité de la réaction de l'entreprise envers ses clients. Pour ces auteurs, une meilleure connaissance du comportement des clients permet aux entreprises de gérer et de cibler les clients sur la base de l'évolution des expériences de services plutôt que sur des critères démographiques, ce qui augmente la valeur perçue de l'offre et diminue le risque de défection des clients fidèles.

SU et al. (2005) ont également montré que la connaissance client favorise les possibilités de satisfaire le client. Luchesi (2003) affirme que toute amélioration de la connaissance client favorise une identification fine du client, qui peut se traduire par une différenciation de l'offre de l'entreprise et par conséquent une meilleure satisfaction du client d'où l'amélioration de son cycle de vie.

Lin et al. (2005) affirment que les applications du CRM et la gestion de la connaissance client ont un effet positif sur la réduction des coûts et l'augmentation des revenus.

Wassermann (2001) affirme que l'instantanéité de servir les clients grâce aux connaissances que l'entreprise possède sur eux améliore la satisfaction du client tout en diminuant les coûts, car le traitement se fait plus rapidement et plus efficacement.

Tisseyre (1999) considère que la gestion de la connaissance client est une nouvelle méthode d'organisation car elle aide les entreprises à atteindre un seuil en termes de productivité et de qualité.

Pour que la technologie CRM soit efficace dans la gestion de la relation client, il faut qu'elle soutienne les processus de gestion des expériences client (Greenberg 2001 ; Rigby et al. 2002). Selon Ja et al. 2004 la technologie CRM n'est pas un substitut pour le processus d'information relationnel efficace mais plutôt un facilitateur de son efficacité. L'utilisation conjointe de la technologie CRM et les processus d'information relationnelle peut permettre à l'entreprise d'être plus efficace dans ces interactions avec le client (Flint et al. 2002).

Sambamurthy et al. (2003) ont monté que la gestion de la connaissance client a un effet médiateur sur l'impact des nouvelles technologies sur la performance des entreprises.

Mithas, Krishnan et Fornell, 2005 ont montré que l'outil CRM permet d'améliorer la connaissance client qui a son tour, permet d'améliorer la satisfaction or Rust et Zahorik (1993) ont constaté qu'il y avait un lien entre la satisfaction et la rétention.

De tout ce qui précède, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes.

H4 : Plus l'entreprise développe une aptitude à connaître ses clients, plus l'impact de l'utilisation de la capacité analytique sur le cycle de vie du client est fort

H5 : Plus l'entreprise développe une aptitude à connaître ses clients, plus l'impact de l'utilisation de la capacité opérationnelle sur le cycle de vie du client est fort

2-2 Stratégie relationnelle

Ce sont les hommes qui initient et développent les relations, pas les ordinateurs (Jallat et al., 2005). Les chercheurs comme Rigby, Reichheld et Schefter (2002) ont montré que pour avoir ignoré cette considération de nombreuses entreprises ont échoué dans leur projet CRM.

La stratégie relationnelle consiste à transmettre des marques d'attention positives (Fournier, 2000). Pour Jallat et al. (2005), les entreprises qui développent une stratégie relationnelle s'intéressent au développement de la relation de long terme avec leur client. La stratégie relationnelle est selon Morgan et Hunt (1994) « l'ensemble des activités marketing destinées à établir, à développer et à maintenir des relations d'échanges fructueuses ». Selon Benamour

et Prim (2000), la stratégie relationnelle passe par le degré d'orientation client du vendeur. Ce degré est l'aptitude de vendeur à s'engager auprès du client et l'aide à faire les choix qui le satisferont. Saxe et Weitz (1982) définissent l'orientation client comme le degré selon lequel le vendeur applique la notion du marketing en tentant d'accompagner le client dans ses décisions d'achats de façon à répondre efficacement à ses besoins. Pour Brown et al (2002) l'orientation client est la prédisposition de l'employé à satisfaire les besoins du client dans le contexte de son travail. Benamour et Prim (2000) définissent alors l'orientation relationnelle comme une attitude basée sur l'orientation affective, fonctionnelle et temporelle du client, ainsi que sur des éléments contextuels. L'orientation client est selon Narver et Slater (1994) « la compréhension suffisante des consommateurs cibles afin d'être capable de leur offrir une valeur supérieure de manière continue ».

La fidélité des consommateurs est présentée comme une conséquence majeure des processus relationnel (Morgan et Hunt, 1994 ; Garbarino et Johnson, 1999). La stratégie relationnelle consiste donc à tenir compte de la valeur du client. L'adoption d'une stratégie relationnelle réclame un engagement vigoureux de l'entreprise et l'implication de toutes les fonctions concernées.

Pour Peppers et Roger (2004), une entreprise qui est orienté client doit se préoccuper de la satisfaction de sa clientèle, doit traiter chaque client différemment en leur proposant des offres sur mesure. Lefébure et Venturi (2005) qualifient le marketing relationnel de Freudien car écoute et analyse. Cette écoute et cette analyse constituent une vraie gestion de la relation client. Lendrevie, Levy et Lindon (2006) définissent la politique relationnelle comme une stratégie et un processus organisationnel qui visent à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise en développant une relation durable et cohérente avec les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité. C'est cette aptitude de l'entreprise à écouter et à donner de la valeur aux clients qui constitue la stratégie relationnelle. La stratégie relationnelle vise la stabilité d'échange fondée sur la fidélité mutuelle non dictée par le contrat formel et permet d'éviter la concurrence en considérant la relation comme une ressource clé (Salerno, 1995).

Pour Jallat, Le Nagard et steyer (1997), les effets de la stratégie relationnelle sur la rétention des clients sont plus importants sur les profits que sur les économies d'échelle dans les entreprises de service. Plus la relation dure, plus les profits augmentent car la consommation augmente et la sensibilité aux prix diminue.

La fidélité du client n'et pas seulement le fait du client mais passe également par le personnel en contact. Pour Reichheld (1993, 1996), si l'on veut entretenir des relations personnalisées avec la clientèle, il faut s'en occuper convenablement, donc avoir un personnel bien formé.
Les chercheurs comme Parasuraman (1997) et Woodruff (1997) affirment que la stratégie relationnelle serait une source d'avantage concurrentiel. Pour Abidi (2002), dans un environnement concurrentiel où la diffusion des innovations produit est très rapide, une orientation client permettrait d'assurer à la fois une vision à long terme et une cohérence dans le choix stratégique et organisationnel. L'enjeu d'une bonne stratégie relationnelle consiste à développer auprès des employés une culture relationnelle afin que l'orientation client soit effectivement perçue par la clientèle (Deshpandé, Farley et Webster, 1993).
Meehan et Barwise, (1996) affirment que le développement et la performance de certaines entreprises sont le résultat d'une culture interne reflétant l'orientation client. Sur la base de ce développement, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

H6 : Plus l'entreprise adopte une stratégie relationnelle, plus l'impact de l'utilisation de la capacité analytique sur le cycle de vie du client est élevé
H7 : Plus l'entreprise adopte une stratégie relationnelle, plus l'impact de l'utilisation de la capacité opérationnelle sur le cycle de vie du client est élevé

2-3 La gestion des canaux de communication

La gestion des canaux est définie par Neslin, (2006) comme : *« la conception, le déploiement, la coordination et l'évaluation des canaux dans lesquels les firmes et les clients interagissent, dans le but d'augmenter la valeur du client… »*. Chaque client fait un usage différent des canaux. La connaissance de ce comportement et des préférences est essentielle pour pouvoir établir un dialogue et ou l'effet souhaité.
Un service efficace consiste aussi à permettre au client d'atteindre la société par le canal qu'il préfère, qu'il s'agisse du téléphone, d'Internet, du courrier électronique, d'un magasin traditionnel ou autre. Selon Brown (2006) les entreprises les plus innovantes parviennent à une synergie des divers canaux ; elles savent tirer parti de leurs avantages respectifs pour les assurer un service efficace et homogène. Pour développer et utiliser ces canaux avec succès, l'entreprise doit déterminer les préférences des clients et la manière dont ils les utilisent. Sans

ces informations, l'entreprise ne pourra pas faciliter le processus de communication orienté client. Compte tenu de la capacité interactive des canaux informatiques, des entreprises considèrent à tort qu'ils favorisent le pouvoir grandissant du client, le passage d'un fournisseur à un autre et la pression des prix. D'autres entreprises trouvent les moyens d'attirer leurs clients vers les canaux plus économiques. Nous citerons l'exemple de la société Columbia House, éditeurs de musique sur CD et cassettes, qui offre à sa clientèle un rabais de 10% sur les commandes passées sur Internet ou par téléphone plutôt que par courrier.

D'après l'agence ETO (2005) citée par Peleen (2006), une action multicanal optimise le rendement d'une opération de 15 à 20%. Selon Jallat et al, (2006), la création de campagnes associant publipostage, email et centre d'appels est fréquemment citée comme permettant d'améliorer les taux de retour ou de réaction des clients de façon très significative.

Dans une étude réalisée par Badoc et al., (1998), il a été démontré qu'un rapport de 1à 10 sépare le coût d'une transaction bancaire en agence de celui de la même transaction faite sur Internet. Il est alors possible de penser que les prestations de service réalisées en ligne coûtent moins chères et sont susceptible d'attirer plus de nouveaux clients et aussi permettre de conserver les anciens donc les fidéliser et réduire en même temps le taux de défection client.

L'intégration multicanal augmente l'expérience de service vécue par le client sur l'ensemble des canaux entraînant un niveau de satisfaction plus grand (Rosenbloom, 2007 ; Soussa et Voss, 2006) qui favorise une relation à long terme (Payne et Frow, 2004) basé sur la confiance. Selon Ryals et al., (2000), coordonner les points de contact avec les clients, permet de corriger et d'ajuster les informations sur ceux-ci afin d'obtenir une réponse unique et fiable et renforcer ainsi la stratégie relationnelle tout en étant performant dans la gestion de la relation. Le client qui traite avec plusieurs unités de l'entreprise, n'aura plus l'impression de s'adresser à plusieurs entités distinctes mais à une seule et unique entité qui lui présente une information unique. Ceci conduira à sa satisfaction et pas conséquent à sa fidélisation. Ainsi, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

H8 : Plus l'entreprise met en place une stratégie de gestion des canaux de communication, plus l'impact de l'utilisation de la capacité opérationnelle du CRM sur le cycle de vie du client est élevé

H9 : Plus l'entreprise met en place une stratégie de gestion des canaux de communication, plus l'impact de l'utilisation de la capacité collaborative du CRM sur le cycle de vie du client est élevé

2-4 Variable de contrôle

Dans le domaine du CRM et de mesure des performances de la relation client, plusieurs variables ont été identifiées comme variables de contrôle (ex : la taille de l'entreprise, l'âge de l'entreprise, type d'entreprise etc.…). Dans cette recherche, nous avons retenu trois variables dont la plus part se trouvent dans les travaux empiriques sur la performance du CRM (Renartz et al, 2004 ; Johnson et al, 2008 ; Goetz Greve et Sonke Albers, 2006) à savoir : le secteur d'activité de l'entreprise, l'expérience de l'entreprise en matière d'utilisation de la technologie CRM et la taille de l'entreprise.

La taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise est une variable de contrôle qui peut influencer la performance CRM de l'entreprise. En effet, la mise en place d'un projet CRM nécessite la mobilisation et l'adhésion des différents types de ressources (financières, technologies) et de compétences. Vu que les grandes entreprises possèdent en général le plus de ressources que les petites ou moyennes, elles sont donc les mieux placées pour tirer le plus d'avantage de la mise en place d'un projet CRM.

Rivers, ML et Dart (1999) ont constaté que les grandes entreprises avec plus de vendeurs ont tendance à adopter la SFA (logiciel d'automatisation de la force de vente) donc un logiciel de gestion de relation client. Starkey et Woodcock (2002) ont également constaté que les grandes entreprises ont tendance à trouver plus difficile la gestion de leurs clients que les petites. Mais ceci ne signifie pas forcement que les grandes entreprises ont un meilleur rendement en matière de cycle de vie de client que les petites.

H10 : la performance du cycle de vie du client dépend de la taille de l'entreprise

Le secteur d'activité

Le secteur d'activité est considéré ; afin de contrôler la possibilité de la variance entre les différents secteurs, le secteur d'activité a été inscrit comme variable de contrôle. Le secteur d'activité d'une entreprise peut avoir une influence sur l'utilisation des logiciels CRM. Les entreprises de service ont une propension plus élevée à entretenir une bonne relation avec

leurs clients que les entreprises d'autres secteurs. En raison de leur haut niveau d'intangibilité, les services sont également plus faciles à personnaliser. La personnalisation dépend de la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins individuels de chaque client. Compte tenu de la capacité connue des logiciels CRM, nous somme amenés à poser l'hypothèse suivante :

H11 : La performance du cycle de vie du client dépend du secteur d'activité de l'entreprise lorsqu'elle utilise les logiciels CRM.

L'expérience en matière d'utilisation de logiciel CRM

L'expérience en matière d'utilisation de logiciel CRM reflète le degré de familiarité des utilisateurs du logiciel avec ce dernier. Une expérience importante peut être à l'origine d'un degré de maîtrise de la technologie et d'un meilleur usage. Plus le temps depuis lequel l'entreprise utilise le logiciel est élevé plus le rendement produit par les employés est important. Il en est de même pour la fréquence d'utilisation. On peut être amené à croire également que plus la fréquence d'utilisation du logiciel est élevée et plus les employés ont une bonne expérience du logiciel. Selon Brodie et al.,(2004) une appropriation progressive des outils par les employés permettra d'améliorer progressivement les programmes mis en œuvre et d'avoir un meilleur rendement. D'où l'hypothèse suivante :

H12 : L'expérience en matière d'utilisation du logiciel CRM a un effet positif sur la performance du cycle de vie du client

2-5 Récapitulatif des hypothèses

L'objet de l'étude étant de mesurer l'impact de l'utilisation des logiciels CRM sur le cycle de vie du client, nous avons comme hypothèse principale l'hypothèse H0. Cette hypothèse stipule que l'utilisation des logiciels CRM a un impact positif sur le cycle de vie du client. De cette hypothèse et compte tenu des variables à mesurer découlent les hypothèses H1à H9. Les effets modérateurs des variables comme la stratégie relationnelle, la connaissance client et la gestion des canaux de communication sont représentés par les hypothèses H10 à H12. Les effets directs de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité et l'expérience de l'entreprise en

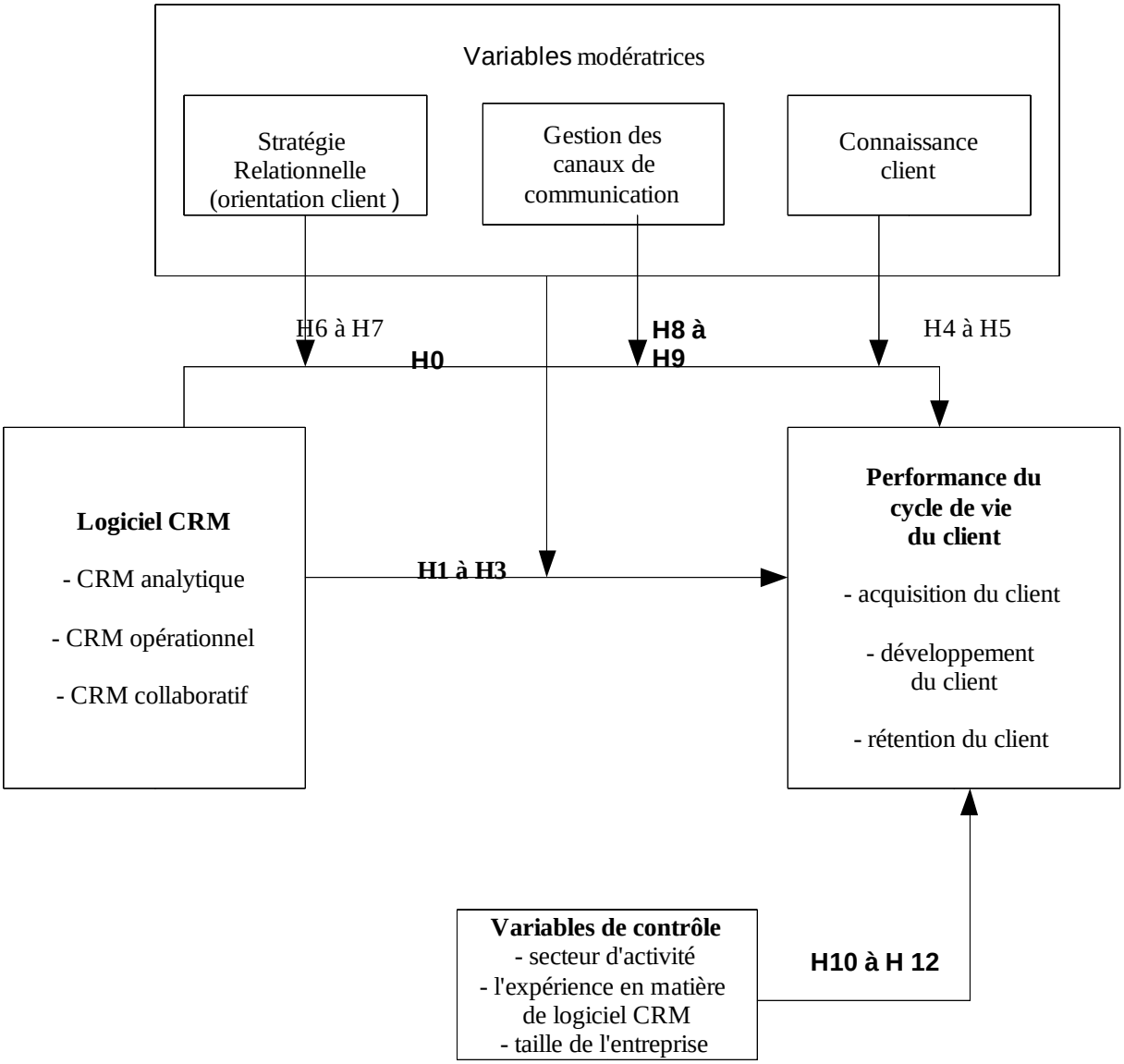
matière d'utilisation de logiciel CRM sont résumés par les hypothèses H13 à H15. Le tableau suivant fait une récapitulation des différentes hypothèses.

Variables	Hypothèses
Les logiciels CRM	**H0 : l'utilisation des logiciels CRM a un effet positif sur cycle de vie du client**
CRM analytique	H1 : l'utilisation de la capacité analytique du logiciel CRM a un impact positif sur le cycle de vie du client
CRM collaboratif	H2 : L'utilisation de la capacité collaborative du logiciel CRM a un impact positif sur le cycle de vie du client
CRM opérationnel	H3 : L'utilisation de la capacité opérationnelle a un impact positif sur le cycle de vie du client
Connaissance client	H4 : Plus l'entreprise développe une aptitude à connaître ses clients, plus l'impact de l'utilisation de la capacité analytique sur le cycle de vie du client est fort H5 : Plus l'entreprise développe une aptitude à connaître ses clients, plus l'impact de l'utilisation de la capacité opérationnelle sur le cycle de vie du client est fort
Stratégie relationnelle	H6 : Plus l'entreprise adopte une stratégie relationnelle, plus l'impact de l'utilisation de la capacité analytique sur le cycle de vie du client est élevé H7 : Plus l'entreprise adopte une stratégie relationnelle, plus l'impact de l'utilisation de la capacité opérationnelle sur le cycle de vie du client est élevé

Gestion des canaux de communication	H8 : Plus l'entreprise met en place une stratégie de gestion des canaux de communication, plus l'impact de l'utilisation de la capacité opérationnelle du CRM sur le cycle de vie du client est élevé H9 : Plus l'entreprise met en place une stratégie de gestion des canaux de communication, plus l'impact de l'utilisation de la capacité collaborative du CRM sur le cycle de vie du client est élevé
La taille de l'entreprise	H10 : la performance du cycle de vie du client dépend de la taille de l'entreprise
Le secteur d'activité	H11 : les sociétés de services ont une meilleure performance en matière de cycle de vie du client
L'expérience des entreprises en matière de logiciel CRM	H12 : L'expérience en matière d'utilisation du logiciel CRM a un effet positif sur la performance du cycle de vie du client

Tableau 9 /Titre : Tableau récapitulatif des hypothèses de recherche

Le schéma suivant représente le modèle conceptuel d'analyse initial auquel les liens entre les différentes variables ont été rajoutés. Il montre de manière explicite les différentes hypothèses.



Modèle conceptuel d'analyse avec les différentes hypothèses

Figure 16/ Titre : Modèle conceptuel d'analyse d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM sur le cycle de vie du client avec les différentes hypothèses (Coovi Byblice, 2010)

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Dans ce chapitre, nous nous sommes appuyés sur les travaux des chercheurs comme Reinartz et al. (2004) de Jayachandran et al., (2004) et de Goetz Greve et Sonke Albers (2006) pour développer un modèle conceptuel incluant trois parties à savoir : le logiciel CRM, la performance du cycle de vie du client et les variables modératrices. En ce qui concerne le logiciel CRM, nous avons défini trois types à savoir : le CRM analytique, Le CRM opérationnel et le CRM collaboratif. La stratégie relationnelle, la connaissance client ainsi que la gestion des canaux de communication ont été incluses dans ce modèle comme variables modératrices. La variable à expliquer est la performance du cycle de vie du client. Cette performance se mesure par le taux de conversion prospect client, le développement du client et le taux de rétention client. Pour finir, nous avons introduit l'expérience de l'entreprise dans l'utilisation du logiciel CRM, la taille de l'entreprise et le secteur d'activité comme variable de contrôle.

Treize hypothèses identifiant plusieurs relations entre ces variables ont été développées. Avant de tester ces hypothèses, nous développerons dans le chapitre suivant, notre méthodologie de recherche et vérifierons également la validité de nos mesures.

CHAPITRE 4

METHODOLOGIE ET DESIGN DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Après l'élaboration du modèle de recherche et le développement des hypothèses dans le chapitre précédent, ce chapitre traitera les aspects d'ordre méthodologique de la recherche. En matière de recherche, plusieurs méthodes sont souvent citées. On parle en effet de paradigme scientifique. On peut distinguer entre autres : les paradigmes positiviste, postpositiviste moderniste, constructiviste etc. Les méthodologies contemporaines en sciences de gestion, consistent à construire les échelles à posteriori en ayant recours à des analyses statistiques approfondies, il s'agit du paradigme de churchill. Cette méthodologie développée par Churchill (1979) comporte plusieurs étapes à savoir : la définition du domaine conceptuel, la phase exploratoire et la phase de validation (Evrard et al., 2003). Ce travail de recherche sera organisé en suivant la méthodologie de Churchill. Nous traiterons notamment les questions de l'échantillon de l'étude, le développement de l'instrument de collecte des données et la validité des mesures.

Ce chapitre est organisé en deux grandes parties. La première sera consacrée aux données, elle englobe la constitution de l'échantillon, l'élaboration des instruments de collecte des données et le développement des items du questionnaire. La deuxième partie sera consacrée, quant à elle à la validation des mesures. Elle se composera des sections suivantes : notions de validité et processus de validations, évaluation de l'unidimensionnalité, évaluation de la fiabilité, évaluation de la validité convergente et évaluation de la validité discriminante.

I- MISE EN PLACE DE L'INSTRUMENT DE MESURE

Cette section sera consacrée à l'élaboration des différents items et la démarche qui a conduit à cette élaboration

1- PHASE PREPARATOIRE DE L'INSTRUMENT DE MESURE

1-1 Phase de compréhension du domaine

Nous aborderons dans cette sous section la phase de pré enquête, la lecture préparatoire, les études de logiciels et visite de forums de discussion et pour finir, nous présenterons note entretiens avec les experts du domaine.

1-1-1-La phase de pré enquête

Sur les recommandations d'Evrard et al. (1997) et de Igalens et Roussel (1998), nous avons mené une recherche préliminaire de pré enquête basée sur différentes méthodes (lecture préparatoire, entretiens avec les experts du domaine, visites de sites web, études de logiciels). Cette phase a été réalisée pour comprendre les rapports entre l'utilisation du logiciel CRM et la gestion de la relation client.

1-1-2-Lectures préparatoires

Nous avons effectué des lectures préparatoires sur les recherches déjà menées sur le CRM. Ces lectures nous ont permis de mettre en évidence la perspective qui nous paraît la plus pertinente pour aborder l'objet de recherche. Ces lectures ont été effectuées avec des grilles de lecture et des résumés bien structurés nous ont permis de dégager des idées essentielles des textes étudiés et de les comparer entre eux.

1-1-3-Etudes de logiciels CRM et visite de forum de discussion

Afin de mieux comprendre les fonctionnalités des logiciels CRM, nous avons choisir d'installer et de tester trois logiciels sur notre ordinateur. Ces trois logiciels ont été choisis dans une liste de logiciels CRM du classement « perspectives 2008 » du cabinet Gartner. Les responsables de ces entreprises ont été contactés par téléphone et ont accepté de participer à la recherche. Une description sommaire des logiciels est présentée en annexe (10) ainsi que le

classement du cabinet Gartner. Cette étude nous a permis de savoir comment fonctionnent les logiciels et quels avantages les entreprises utilisatrices pouvaient en tirer. Nous avons également visité les forums de discussion spécialisés comme la communauté Ph. Nieuwbourg (www.relationclient.net/forum/). Les différentes discussions que nous avons suivies nous ont permis de préciser la question de recherche et de savoir quelle est la direction à suivre pour cette recherche.

1-1-4-Entretiens avec les experts du domaine

Pour compléter la démarche qualitative, nous avons mené des entretiens auprès des experts. Ces experts sont des responsables des entreprises éditrices de logiciels CRM et ont eu lieu à Montpellier et à Lyon en face à face. Il s'agissait de trois entretiens semi directifs d'une heure au minimum selon la personne interrogée. Le matériel verbal recueilli lors de ces entretiens, basé sur des notes extensives enregistrées manuellement a été soumis à une analyse thématique de contenu. Les thèmes généraux du guide d'entretien semi directif sont les suivants :

- la notion de CRM
- les différentes formes de CRM
- indicateurs de la performance de CRM
- causes probables de l'échec de mise en œuvre des solutions CRM

Cette étape du travail nous a permis de remplir plusieurs objectifs. Tout d'abord, elle a amélioré notre degré de maîtrise du phénomène étudié et de la réalité des construits identifiés. Deuxièmement, elle nous a permis d'élaborer une partie du questionnaire de recherches. Troisièmement, elle nous a permis de cerner le langage pratiqué dans le domaine du CRM. Enfin, elle nous a offert la possibilité de repérer les répondants pour mieux réaliser ensuite notre enquête par questionnaire.

A la suite de cette démarche qualité, nous avons élaboré une première version du questionnaire de notre enquête. La définition préalable des concepts et les informations recueillies lors de la pré enquête nous ont permis d'adapter quelques items déjà existants dans la littérature et de clarifier certains énoncés de l'instrument de mesure. Nous avons privilégié l'utilisation de mots simples et surtout fréquemment utilisés par les responsables client des entreprises.

Cette première version du questionnaire a été soumise à une enquête par questionnaire auprès de treize experts (académiciens chercheurs, praticiens, responsables d'entreprises éditrice de logiciels CRM). Un exemplaire du questionnaire se trouve en annexe (01) de ce document. C'est un questionnaire comportant treize questions avec huit questions ouvertes et cinq questions fermées (l'échelle de Likert).

- Les questions ouvertes du questionnaire ont été soumises à une analyse thématique de contenu. Une présentation sommaire des résultats est présentée dans le tableau suivant.

Questions	**Nombre de réponses effectives**	**Thématiques pertinentes**	**Fréquence**
Q2 : Sinon, quelle aurait été votre proposition pour mieux faire cette étude ?	0	0	0
Q4 : Quelle est votre opinion sur l'ensemble des questions ? il y a-t-il des points négatifs à corriger ?	5	- questionnaire trop long - liste non représentative - mots techniques	1 1 5
Q6 :Avez-vous remarqué des manques flagrants concernant cette partie analytique ?	5	- mélange de fonctionnalité Q5	4
Q7 : Avez-vous des propositions de questions pour cette partie du questionnaire ?	2	0	0
Q9 : Dans le cas où les questions concernant le CRM opérationnel vous paraissent insuffisantes pour évaluer la capacité opérationnelle du logiciel, pouvez-vous proposer d'autres questions ?	6	- mélange de fonctionnalité Q12 - manque de détails	4 2

		concernant les opérations marketing menées	
Q11 : Dans le cas où les questions concernant le CRM collaboratif vous paraissent insuffisantes pour évaluer la capacité collaborative du logiciel, pouvez-vous proposer d'autres questions ?	6	- mélange de fonctionnalité Q20	4
Q12 : Pensez-vous que les questions concernant la performance relationnelle de l'entreprise permettent d'évaluer l'impact de l'utilisation des outils CRM sur la gestion de la relation client ?	8	Oui globalement	8
Q13 : Avez-vous d'autres indicateurs de performance à proposer ?	4	Gain de productivité Performance du personnel en contact	3 1

Tableau 10 /Titre : Résultats de l'analyse des questions ouvertes (experts)

- les questions fermées ont fait l'objet d'un tri à plat les résultats vous seront présentés dans la partie validité Faciale.

A la suite de cette démarche qualitative, des modifications mineures ont été apportées à la première version du questionnaire. Ces modifications se rapportent à la forme et au style de quelques questions. Nous avons choisi de ne pas intégrer l'indicateur « gain de productivité » comme le suggère les résultats de l'enquête car le gain de productivité est un indicateur qui n'impacte pas le cycle de vie du client mais plutôt la performance du personnel en contact avec le client. Même si ce gain de productivité permettra de traiter plus rapidement les questions des clients, nous considérons qu'elle n'est pas un indicateur fiable de mesure de performance du cycle de vie du client. Dans cette recherche la variable à expliquer reste le cycle de vie du client et vouloir mesurer le gain de productivité ne fera que rallonger le questionnaire que quelques experts trouvent déjà trop long. Le dépouillement des questions

ouvertes montre une inquiétude des experts par rapport aux questions numéro 5, 12 et 20 quant à leur pertinence dans l'étude. Nous avons alors décidé de les supprimer.
Après le traitement de l'enquête expert et en tenant compte de tous les manquements évoqués par l'ensemble des experts, nous avons produit la dernière version du questionnaire qui sera diffusée aux enquêtés après l'accord du directeur de recherche.

1-2-Echantillonnage

Nous aborderons dans cette section la sélection des échantillons et l'élaboration de l'instrument de mesure.

1-2-1-Sélection des échantillons

Notre unité de recherche est toute entreprise utilisatrice de logiciel CRM. Après l'élaboration de la première version de notre questionnaire, nous avons pris contact avec des experts afin qu'ils donnent leur avis sur ce dernier. Dans le même temps nous avons demandé à ces experts de nous fournir la liste de quelques unes de leurs clients (entreprises utilisatrices de leur logiciel). Le Pr. Pecquet a personnellement contacté des entreprises tunisiennes afin qu'elles participent à l'enquête.
Pour être éligible, l'entreprise doit être utilisatrice d'un logiciel CRM ce qui n'a pas facilité l'établissement de la liste d'envoi. Cette liste était établie progressivement au fur et à mesure que d'autres entreprises de la liste avaient déjà répondu au questionnaire. Au final, une liste de 346 entreprises de différentes tailles, de différents secteurs et de différentes nationalités a été constituée.

1-2-2-L'instrument de collecte des données

L'enquête auto - administrée a été choisie pour collecter les données. Nous avons élaboré trois formats du questionnaire. Le premier format est le format papier classique, le deuxième est un fichier PDF modifiable dans lequel le répondant pourra directement répondre sans le mettre en version papier et renvoyé par email. Enfin le troisième format est une version en ligne du questionnaire. Le lien était envoyé aux répondants par email et il leur suffisait de remplir et à la fin de cliquer sur finish. Le lien est le suivant :
http://www.kwiksurveys.com/online-survey.php?surveyID=LMLNO_c346889b

Le questionnaire (annexe 03) a été remis directement à la personne interrogée par le chercheur (moi-même) ou par le directeur de thèse (Pr. Pecquet) soit en version papier ou par les deux autres formats précités.

Les répondants clés ont été identifiés dans notre cas, en se référant aux recherches antérieures traitant de la performance de CRM et notre recherche exploratoire.

En effet, les recherches empiriques examinées (Reinartz et al., 2004 ; Ang et Buttle, 2006 ; Yin, 2003 ; Goetz et Sonke, 2006 ; Ben pinkerton et Tim Colman, 2002, Johnson et al. 2008) ont montré que les dirigeants et les responsables client ou marketing sont les plus a même de nous renseigner sur la performance des outils logiciels CRM.

Egalement, au cours de l'enquête auprès des experts, il y avait la question suivante :

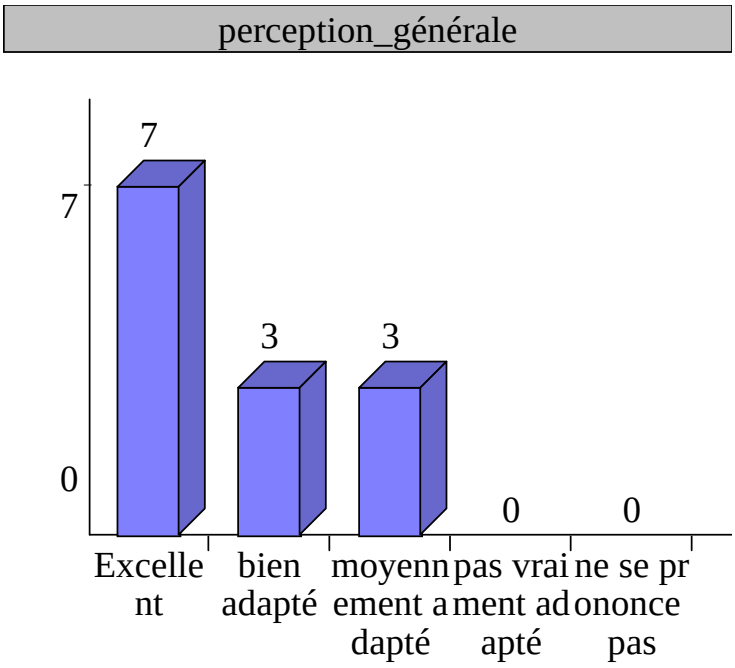
Que pensez-vous de soumettre un questionnaire aux dirigeants et ou aux responsables "client" pour mesurer l'efficacité et les performances des outils CRM?

Après un tri à plat, la réponse à cette question est la suivante :

perception_générale	Nb. cit.	Fréq.
Excellent	7	53,8%
bien adapté	3	23,1%
moyennement adapté	3	23,1%
pas vraiment adapté	0	0,0%
ne se prononce pas	0	0,0%
TOTAL OBS.	**13**	**100%**

Moyenne = 3,31 Ecart-type = 0,85

La question est à réponse unique sur une échelle.
Les paramètres sont établis sur la notation : Excellent (4), bien adapté (3), moyennement adapté (2), pas vraiment adapté (1), ne se prononce pas (0).



En administrant notre questionnaire auprès des entreprises, nous nous sommes adressés en premier lieu aux dirigeants ou aux responsables client pour répondre aux questions de l'enquête. A défaut, nous laissons le choix au responsable de la structure pour qu'il trouve une personne capable de répondre aux questions et de faire avancer la recherche. Suite à des déplacements fréquents dans différentes entreprises, des appels téléphoniques et des contacts par mails, nous avons réunis 88 questionnaires en six mois dont quelques uns (6) étaient inutilisables à cause de nombreuses réponses manquantes. Au final 82 questionnaires utilisables ont été retenus représentant un taux de réponse de 23,36%. C'est un taux satisfaisant pour notre enquête étant donné que le taux moyen pour les enquêtes en gestion est de 15 à 20% (Menon et al. 1999). Un tri à plat du questionnaire de l'enquête montre que 37,8% des répondants étaient des responsables marketing et que les responsables clients qui ont répondu à cette enquête étaient de 25,6%. Nous avons eu également des responsables commerciaux à hauteur de 11% ainsi que des directeurs marketing pour 12,2%. Les autres sont essentiellement des associés gérants, des chefs d'équipe etc. Au total, plus de 80% des répondants sont des informateurs clés. Le tableau suivant donne plus de détails concernant les caractéristiques de l'échantillon de notre étude.

Profil des entreprises de l'échantillon de l'étude			
Caractéristiques de l'échantillon	**Intitulés**	**Nombres**	**Pourcentages**
Nombres d'employés	Moins de 20	29	35,4
	Entre 20 et 49	39	47,6
	Entre 50 et 99	4	4,9
	Plus de 100	10	12,2
Secteur d'activité	Industrie	19	23,2
	service	63	76,8
Age de l'entreprise	Moins de 10ans	36	43,9
	Entre 10 et 19 ans	21	25,6
	Entre 20 et 29 ans	12	14,6
	Entre 30 et 39 ans	4	4,9
	Plus de 40 ans	9	11
Répartition des répondants	Responsable marketing	31	37,8
	Responsable client	21	25,6
	Directeur marketing	10	12,2
	Responsable commercial	7	8,5
	Directeur commercial	2	2,4
	Associé gérant	8	9,8
	autres	3	3,6

Tableau 11 / Titre : Profil des entreprises de l'échantillon de l'étude

D'après ce tableau, il ressort que la majorité des entreprises sont des petites et moyennes entreprises. Les secteurs de services et de l'industrie sont tous représentés dans l'échantillon. Il apparaît toutefois que les entreprises industrielles sont peu représentées. Elles sont que 23,2% de l'échantillon alors que les entreprises de services représentent 76,8%. Enfin, notre échantillon contient des entreprises de différents âges. Près de 70% des entreprises ont un âge de moins de 20 ans.

2- DEVELOPPEMENT DES ITEMS DU QUESTIONNAIRE

Pour le développement des échelles de mesure, un examen de la littérature se basant principalement sur les recherches empiriques a été entrepris. Un effort a été consacré pour sélectionner les échelles les plus pertinentes qui répondent le mieux aux critères de validité psychométriques. Dans cette recherche, des échelles valides utilisées dans d'autres travaux ont été utilisées et des adaptations liées au contexte de l'étude ont été réalisées. Ce travail a été réalisé tout en essayant de ne pas trop modifier, dans la mesure du possible, l'échelle de mesure initiale. Dans ce qui suit, nous présenterons l'opérationnalisation de nos concepts. Peu d'instruments ont été publiés à des fins d'enquêtes sur la relation entre l'utilisation des logiciels CRM et la performance du cycle de vie du client. Nous présenterons dans ce qui suit, les différentes mesures observées dans la littérature pour chaque élément de notre modèle d'analyse.

2-1 les items relatifs aux variables indépendantes

2-1-1-L'utilisation des logiciels CRM

L'objectif de la présente étude est de développer une échelle de mesure pouvant être utilisée par des universitaires et les praticiens pour les aider à comprendre le type et l'étendue de ces logiciels au sein des entreprises. L'échelle est basée sur les attributs du CRM, les fonctions, les applications et les caractéristiques obtenues à partir de recherches antérieures (Jayahandran et al. 2005, Stefanou et al., 2003), de la conceptualisation de la littérature (Buttle, 2004, Kumar et Reinartz, 2006) et surtout de la description des vendeurs et éditeurs de logiciels observée dans la littérature (Oracle 2004, Sap 2004). La capacité des logiciels CRM n'a pas été traitée dans la littérature comme une variable clé. Une échelle pour mesurer cette capacité est basée sur la littérature existante et les commentaires des recherches exploratoires (Greenberg, 2002 ; Payne et Frow, 2005 ; Krumar et Reinartz, 2006 ; Payne 2006). Cette nouvelle échelle de la capacité des logiciels CRM se compose de trois dimensions à savoir : le CRM analytique, le CRM opérationnel, le CRM collaboratif.

L'utilisation du CRM analytique : l'utilisation du CRM analytique correspond à l'utilisation ou à la mise en œuvre de la capacité analytique du logiciel. La capacité analytique est la capacité du logiciel à capturer, stocker, organiser, analyser, interpréter et utiliser les

données créées à partir de l'aspect opérationnel de l'entreprise (Payne, 2006 p.23). Selon Buttle (2004) et Goodhue et al. (2002) la mesure de cette capacité analytique dépend de la source d'information ; du type d'analyse et d'outils d'analyse disponible et de la façon dont les fonctions sont automatisées. Ainsi dans cette recherche, nous mesurons l'utilisation du CRM analytique par une échelle de Likert à cinq points composée de quatre items. Les items ont été développés suite à la lecture des anciens travaux et des entretiens avec les experts.

L'utilisation du CRM opérationnel : il est centré sur la gestion quotidienne de la relation avec le client, à travers l'ensemble des points de contact (centre de contacts à distance par téléphone ou Internet, outils de force de ventes). Il coordonne les différents canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients en synchronisant les informations pour le marketing, la vente et l'ensemble des services. Pour Saint Cast (2003), le CRM opérationnel est la catégorie des technologies et des processus qui contribue à l'industrialisation des contacts quotidiens de l'entreprise avec ses clients. Pour Buttle (2004), le CRM opérationnel se rapporte à tous les aspects fonctionnels des outils et applications réelles utilisés au sein des l'entreprise par le personnel en charge des opérations de la relation client. Nous désignons par CRMo le CRM opérationnel. Nous utilisons cinq points d'échelle de Likert à cinq items pour ce concept. Les items sont empruntés aux travaux de Buttle et Ang (2004) et de Goodhue et al. (2002) et sont relatifs aux outils de la force de vente, des processus de centre de contact, de soutien à la clientèle et des liens fonctionnels.

L'utilisation du CRM collaboratif : Selon Crosby et Johnson (2001), le CRM collaboratif représente la deuxième catégorie des technologies CRM et vise une amélioration de la communication et de la coordination interne à l'aide de technologies (telles que la gestion électronique des processus ou workflow). Il assure la coordination des activités et permettent ainsi d'avoir une vision intégrée du client mais aussi externe grâce à des technologies (telles que le courrier électronique) qui facilitent et développent des interactions directes avec le client. Les technologies collaboratives du CRM permettent une communication personnalisée et en temps réel, un apprentissage des préférences des clients grâce à une communication à double sens. Dans la littérature, il n'existe pas d'échelle mesurant le CRM collaboratif au niveau des entreprises. Ainsi nous avons mené une démarche qualitative afin de dégager les principaux facteurs explicatifs de la capacité collaborative des logiciels CRM. A cet effet une recherche exploratoire à travers la littérature du CRM et les sites Internet des

entreprises vendeuses et éditrices de CRM a été menée. Nous désignons par CRMc le CRM collaboratif et sera mesuré par une échelle de likert à cinq points avec trois items.

2-2-les items des autres variables

Les autres variables sont les variables modératrices, les variables de contrôle et les variables dépendantes.

2-2-1- Les variables modératrices

L'ensemble des variables modératrices constitue les éléments déterminants de l'orientation client d'une entreprise (Ed Peelen, 2005). Il existe dans la littérature plusieurs échelles de mesure. La plus répandue est l'échelle de Narver et Slater (1990) composée de six items reflétant l'aptitude de l'entreprise à comprendre ses clients et sa capacité à leur proposer continuellement une offre de valeur supérieure. D'autres échelles plus pertinentes de cette mesure ont également été développées par Kohli et al. (1993) et Ohana (2001). Afin de mesurer les éléments de l'orientation client, nous utiliserons l'échelle utilisée par Jallat et al. (2005). Cette échelle propose pour chaque élément de l'orientation client une série d'items mesurés par cinq points de likert.

2-2-2-La mesure de la performance du cycle de vie du client

La variable dépendante de ce modèle est bien évidemment la performance du cycle de vie du client. L'objectif est de savoir si l'utilisation des logiciels CRM améliore les résultas des processus d'acquisition, de développement et de rétention client. Nous mesurons la performance du cycle de vie du client en phase d'acquisition, par l'amélioration du pourcentage d'acquisition de nouveaux clients depuis l'utilisation du logiciel CRM (Reinartz et Kumar, 2005). La performance du développement du client est mesurée en pourcentage de l'amélioration du *« cross selling » et du « up selling* « (Reinartz et Kumar 2000). Enfin, la phase de mesure de la performance de rétention client est mesurée par l'amélioration du pourcentage de la rétention de la clientèle et la baisse de défection de client (Reichhed et Teal 1996 ; Sheth et parvatiyar 1995). Sur la base de ces éléments et en nous inspirant de la mesure utilisée par Ang et buttle (2006), nous avons développé un certains nombre d'items et mesurée avec une échelle de type likert à cinq points.

2-2-3-Les variables de contrôle

Trois variables de contrôle ont été introduites, la taille de l'entreprise mesurée par le nombre des employés, le secteur d'activité mesuré sur une échelle de 1à 5 (1 pour l'industrie, 2 pour grossiste, 3 pour détaillant, 4 pour service et 5 pour autres) et finalement l'expérience en matière d'utilisation de logiciels CRM mesurée en terme d'années.
Le tableau suivant présente les items des échelles de mesures utilisées dans cette recherche.

Items pour le questionnaire de recherches	
Items des échelles de mesure	**Références**
Capacité analytique : o CRMa1 : les sources d'information client à ma disposition sont principalement (fiches manuelles - des fichiers+ profil graphique en ligne) o CRMa2 : l'analyse des données client donnée par le logiciel me donne (très bien détaillée - pas du tout détaillée) o CRMa3 : les outils d'analyse que nous utilisons sont (manuels - entièrement automatisés) o Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'analytique ? (jamais - très souvent)	Buttle (2004) Goobhue et al. (2002)
Capacité opérationnelle : o CRMo1 : Les outils de la force de vente à ma disposition sont (manuels - entièrement automatisés) o CRMo2 : Votre centre de contact client est composé de processus (manuels - entièrement automatiques)	Buttle, (2004)

o CRMo3 : Votre support client et service est composé de processus (manuels - entièrement automatisés o CRMo4 : tous Vos systèmes par exemple (des finances, ventes et opérations) sont liés et communiquent entre eux (franchement oui – franchement non) o Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'opérationnels ? (Jamais – très souvent)	Goodhue et al. (2002)
Capacité collaborative : o CRMc1 : Votre système intègre toutes les interactions avec Vos clients quelque soient les canaux de communication utilisés (pas du tout - parfaitement) o Votre système vous permet d'identifier vos clients lors d'un appel entrant (franchement oui – franchement non) o Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés de collaboratif ? (Jamais – très souvent)	
Stratégie relationnelle : o SR1 : Vous donnez la priorité à vos clients plutôt qu'à vos produits et à vos processus internes (franchement oui - franchement non). o SR2 : Vous savez clairement quels traitements vous devez réserver à chaque type de clients (franchement oui - franchement non). o SR3 : La satisfaction du client est l'un des principaux objectifs de votre entreprise (franchement oui – franchement non). o SR4 : Pour votre entreprise, il est très important de savoir vous mettre à la place du client (franchement oui	Ed Peelen (2005) Jallat et al. (2005)

- franchement non). o SR5 : Votre entreprise laisse à son personnel une grande liberté d'action pour répondre aux attentes du client (entièrement d'accord – pas du tout d'accord) o SR6 : Votre direction consacre une part importante de son temps à des activités liées aux clients (entièrement d'accord – pas du tout d'accord) o SR7 : Vous évaluez aussi les performances de notre société à partir d'indicateurs liées aux clients (entièrement d'accord – pas du tout d'accord)	
Gestion des canaux de communication : o GC1 : Vous savez par quels canaux de communication chaque type de clients préfère être contacté (franchement oui – franchement non) o GC2 : Votre plan de communication attribue des objectifs spécifiques à chaque contact avec le client (entièrement d'accord – pas du tout d'accord). o GC3 : Votre choix de canaux de communication n'est pas limité par des contraintes d'ordre (entièrement d'accord – pas du tout d'accord). o GC4 : Lors de chaque contact avec un client, vous êtes capables de l'identifier et disposons de toute l'information utiles à son sujet (franchement oui – franchement non). o GC5 : Vos services et ceux de Vos partenaires sont suffisamment souples pour répondre parfaitement aux besoins de Vos clients (franchement oui – franchement non).	Jallat et al. (2005) (Ed Peelen, 2005).
Connaissance client :	

o CC1 : la collecte de données client constitue une partie de vos activités (franchement oui – franchement non). o CC2 : Vous disposez de toutes les données clients nécessaires à la concrétisation de votre stratégie relationnelle (entièrement d'accord – pas du tout d'accord). o CC3 : Le personnel de l'entreprise sait exploiter les données clients et s'y emploie activement (entièrement d'accord – pas du tout d'accord). o CC4 : Vos données client sont protégées (en matière de respect de la vie privé et de sécurité), y compris pour les tierces parties avec lesquelles vous travaillez (franchement oui – franchement non). o CC5 : Vos données client sont pertinentes et à jour. (franchement oui – franchement non). o CC6 : Les membres du service informatique manifestent un intérêt pour le marketing et vice versa (pas d'accord, neutre, d'accord).	Jallat et al. (2005) (Ed Peelen, 2005).
Performance du cycle de vie du client : o PCV1 : L'utilisation du logiciel CRM a permis à votre entreprise d'acquérir plus de nouveaux clients (entièrement d'accord – pas du tout d'accord) o PCV2 : L'utilisation de logiciel CRM a permis à votre entreprise d'augmenter les revenus par client (franchement oui – franchement non) o PCV3 : L'utilisation du logiciel CRM a permis à votre entreprise de réduire les coûts d'acquisition de nouveaux clients (franchement oui – franchement non) o PCV4 : L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise de fidéliser vos clients (franchement oui – franchement non)	Reinartz et Kumar (2000) Ang et buttles (2006) (Reichhed et Teal 1996 ; Sheth et parvatiyar 1995)

o PCV5 : L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise de baisser le taux de défection de vos clients (franchement oui – franchement non) o PCV6 : L'utilisation des logiciels CRM vous a permis de mieux connaître vos clients (entièrement d'accord – pas du tout d'accord)	

Tableau 12 / titre : Récapitulatif des items pour le questionnaire de recherches

II- VALIDITE DES MESURES

La validation des échelles de mesure désigne sa capacité à appréhender un phénomène (Hair et al., 2006). Selon Evrard et al. (2003), la validation est relative à la réponse à la question « Mesure-t-on ce qu'on cherche à mesurer ? ». Cette validation prend plusieurs formes dans les travaux traitant de la méthodologie et de la théorie de la mesure (Wallace, 1983 ; Evrard et al., 2003 Gavard-Perret et al., 2008). Parmi celles qui sont les plus citées dans les recherches empiriques, il y a la validité faciale, la validité de contenu, la validité du construit (ou de trait) et la validité nomologique.

1- DE LA VALIDATION FACIALE A LA VALIDATION DE CONTENU

1-1- Validité Faciale Ou Validité De Consensus

Elle cherche à montrer que les items qui composent l'échelle correspondent bien à un construit admis par les chercheurs ou experts, notamment en sollicitant leur jugement (Gavard-Perret et al., 2008). Certains auteurs comme Evrard et al., (2003) estiment que cette notion rejoint celle « d'intersubjectivité ». La vérification de la validité faciale passe donc par le jugement des experts et des chercheurs dans le domaine concerné. Dans notre cas, nous avons eu recours aux professionnels spécialistes de gestion de la relation client et des responsables « produit » des entreprises éditrices de logiciels CRM. De plus, des chercheurs académiciens en Marketing et CRM ont été consultés pour savoir s'il y a des énoncés qui n'étaient pas liés à leurs construits respectifs ou associés à plus d'un construit. Ils ont été soumis à un questionnaire et les résultats se trouvent à l'annexe (02) de ce document. Après

dépouillement du « questionnaire expert », il en ressort que la majorité des experts trouvent que les items mesurent bien les différents aspects de notre construit. Suite aux remarques et suggestions collectées, quelques modifications mineures ont été apportées concernant la formulation de certains énoncés.

1-2-Validité De Contenu

Elle permet de vérifier si le domaine du concept est totalement cerné par les énoncés retenus, elle porte sur l'analyse de l'adéquation de chaque élément de l'instrument à ce pourquoi il a été construit (Evrard et al., 2003 ; Gavard-Perret et al., 2008). Selon Gavard-Perret et al., (2008) la validité de contenu vise à s'assurer que chaque item de l'échelle représente bien le construit visé et que toutes ses facettes sont bien mesurées. Cette validité est également basée sur le jugement des experts ainsi que sur une bonne revue de littérature. Dans cette recherche, nous avons donc combiné la revue de littérature avec une « enquête expert ». Les résultats du dépouillement se trouvent à l'annexe (02) de ce document. Les résultats nous permettent d'affirmer que la validité de contenu de construit est vérifiée.

1-3-Validité Monologique

Cette validité permet de savoir si les relations entre les mesures d'un concept et celles d'autres concepts sont ou non en conformité avec les prédictions issues de la théorie fondée sur les recherches précédentes (Evrard et al., 2003). On parle aussi de validité prédictive dans le cas où il s'agit de la mise en relation du concept avec des comportements. Cette validité sera examinée lors de la discussion de nos résultats avec ceux des recherches passées.

2- VALIDITE DE CONSTRUIT

L'analyse de la validité de construit permet de savoir si les indicateurs construits sont une bonne représentation du phénomène à étudier (Evrard et al., 2003 ; Gavard-Perret et al.,2008). Cette analyse est basée sur une approche statistique d'analyse des données. Elle cherche à vérifier si un indicateur ou énoncé est, sur le plan empirique, associé au construit auquel il est censé être lié. Deux formes permettent de vérifier la pertinence de cette validité. Il s'agit de la validité convergente et la validité discriminante. Dans un article intitulé « Un paradigme pour

développer de meilleures mesures de construits marketing », Churchill (1979) propose une procédure pour renforcer la validité et la fiabilité des mesures. Avant de passer à la validation du construit, il convient de raffiner les échelles de mesure.

Deux techniques complémentaires sont fréquemment employées, il s'agit de l'analyse factorielle en composantes principales (ACP), et l'analyse factorielle confirmatoire. (Churchill, 1979 ; Evrard et al., 1993, Roussel et Igalens, 1998). La mise en œuvre d'une ACP doit être complétée par l'analyse factorielle confirmatoire.

2-1- Les analyses statistiques

Il s'agit de l'analyse factorielle exploratoire et de l'analyse factorielle confirmatoire. Au cours de ces analyses, nous aborderons l'unidimensionnalité des construits

2-1-1-analyse factorielle exploratoire

La première partie de cette analyse a consisté à établir la cohérence interne de l'échelle utilisée afin d'éprouver sa fiabilité et d'en déterminer sa structure sous-jacente. Pour se faire, nous avons utilisé l'analyse en composantes principales (ACP) car elle assure que l'échelle mesure précisément et exclusivement le construit qu'elle est censée mesurer. Lorsque le construit est unidimensionnel, l'ACP fait apparaître un seul facteur et inversement pour les construits multidimensionnels. Elle permet de vérifier que, pour chaque dimension du construit, les items censés la mesurer sont exclusivement et clairement liés à elle.

Nous considérons les règles suivantes adaptées de Igalens et Roussel (Roussel et Igalens, 1998) et de Evrard et al. (Evrard et al., 1997) pour réaliser l'ACP

- Extraction de facteurs restituant un minimum de 50% de la variance totale,
- Vérification des valeurs du test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), qui mesure la précision de l'échantillon : un KMO élevé indique que la solution factorielle est statistiquement excellente (0,9), méritoire (0,8), moyenne (0,7), médiocre (0,6) ou insuffisante (0,5 et en deçà), et donc des valeurs de KMO comprises entre 0,7 et 0,9 représentent des solutions factorielles acceptables.

Pour mener à bien cette analyse, nous avons utilisé le logiciel SPSS 16. Nous présenterons les résultats de cette analyse construit par construit. (Résultats complets en annexe 05)

Capacité analytique

Test KMO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,725
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	85,071
	df	6
	Sig.	,000

Ces tests sont significatifs pour notre échelle car la valeur du KMO est comprise entre 0,6 et 0,9 et celle de la significativité du test de Bartlett qui teste l'hypothèse nulle de corrélation des variables est proche de 0 (ici égale à 0).

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,352	58,793	58,793	2,352	58,793	58,793
2	,791	19,764	78,557			
3	,462	11,553	90,110			
4	,396	9,890	100,000			

Component Matrix[a]

	Component
	1
L'analyse des données client fournie par le logiciel vous donne des informations "client"	,822
Les sources d'information client sont principalement disponibles sous la forme suivante	,690
Les outils d'analyse que vous utilisez sont ils	,719
Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'analytique?	,826

L'analyse factorielle a extrait un seul facteur donc tous les items permettent bien de mesurer le variable capacité analytique. Toutes les contributions factorielles sont significatives. Les tests laissent apparaître clairement l'unidimensionnalité de l'échelle de mesure la capacité analytique. La solution restitue 58,79 de la variance.

Capacité opérationnelle

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,725
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	231,842
	df	10
	Sig.	,000

Les tests KMO et de sphéricité de Bartlett nous permettent de vérifier la capacité des données à être factorisées. Ces tests sont significatifs pour notre échelle car la valeur du KMO est

0,725. La significativité du test de Bartlett qui teste l'hypothèse nulle de corrélation des variables est proche de 0 (ici égale à 0).

Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
Les outils principaux de force de vente à votre disposition sont	,868	-,261
Votre centre de contact client est composé de processus	,940	-,104
Votre support client et service est composé de processus	,947	-,080
Tous vos systèmes par exemple (finances, ventes et opérations) sont liés et communiquent entre eux	,165	,865
Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'opérationnels?	,470	,546

Rotated Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
Les outils principaux de force de vente à votre disposition sont	,906	-,013
Votre centre de contact client est composé de processus	,933	,158
Votre support client et service est composé de processus	,933	,183
Tous vos systèmes par exemple (finances, ventes et opérations) sont liés et communiquent entre eux	-,079	,877
Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'opérationnels?	,303	,654

Après la première analyse factorielle et une rotation de type varimax, nous avons remarqué que le quatrième item (**COPE_SYSTEM** : Tous vos systèmes par exemple (finances, ventes et opérations) sont liés et communiquent entre eux) est fortement représenté sur le deuxième axe factoriel, nous avons donc décidé de le supprimer et de reprendre l'analyse factorielle. Le dernier Item n'est pas fortement représenté sur le premier axe mais compte tenu de l'importance de l'item dans l'analyse, nous avons décidé de le garder pour l'instant. Les résultats de la deuxième analyse factorielle exploratoire sont les suivants :

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,766	69,155	69,155	2,766	69,155	69,155
2	,858	21,441	90,596			
3	,291	7,287	97,883			
4	,085	2,117	100,000			

Component Matrix[a]

	Component
	1
Les outils principaux de force de vente à votre disposition sont	,879
Votre centre de contact client est composé de processus	,942
Votre support client et service est composé de processus	,948
Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'opérationnels?	,456

Cette nouvelle analyse montre donc un concept unidimensionnel car les quatre items décrivent un seul et unique facteur. La solution restitue 69,155% de la variance.

Capacité collaborative

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,733
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	104,136
	df	3
	Sig.	,000

Le test KMO (0,733) et le test de significativité de Bartlett est égal à 0,000. Ces résultats indiquent une prédisposition des données à être factorisées.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,319	77,306	77,306	2,319	77,306	77,306
2	,353	11,776	89,082			
3	,328	10,918	100,000			

Component Matrix[a]

	Component
	1
Votre système intègre toutes les interactions avec vos clients quelques soient les canaux de communication utilisés	,885
Votre système vous permet d'identifier vos clients lors d'un appel entrant.	,876
Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés de collaboratifs?	,876

Les tests laissent apparaître clairement l'unidimensionnalité de l'échelle de la capacité collaborative. La solution restitue 77,306% de la variance totale.

La stratégie relationnelle

La première analyse factorielle a montré que les items « Votre entreprise laisse à son personnel une grande liberté d'action pour répondre aux attentes du client » et « Vous évaluez les performances de votre société à partir d'indicateurs liés aux clients. » ont une faible contribution. Après une rotation de type Varimax, l'item « Vous savez clairement quels traitements vous devez réserver à chaque type de clients » est fortement représenté sur le second axe factoriel. Nous avons donc supprimé les trois items et reprendre l'analyse factorielle, les résultats sont les suivants :

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,726
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	126,824
	df	6
	Sig.	,000

Le test KMO (0,726) et le test de significativité de Bartlett est égal à 0,000. Ces résultats indiquent une prédisposition des données à être factorisées.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,630	65,742	65,742	2,630	65,742	65,742
2	,682	17,059	82,801			
3	,426	10,659	93,460			
4	,262	6,540	100,000			

Component Matrix[a]

	Component
	1
Vous donnez la priorité à vos clients plutôt qu'à vos produits ou à vos processus internes	,826
La satisfaction du client est l'un des principaux objectifs de votre entreprise	,758
Pour Votre entreprise, il est très important de savoir vous mettre à la place du client	,806
Votre direction consacre une part importante de son temps à des activités liées aux clients	,851

Les tests laissent apparaître clairement l'unidimensionnalité de l'échelle de la stratégie relationnelle. La solution restitue 65,742% de la variance totale.

Gestion des canaux de communication

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,684
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	181,788
	df	10
	Sig.	,000

Le KMO (0,684) et le test de significativité de Bartlett indique que une prédisposition à être factorisée acceptable. Les items décrivent un seul facteur et restitue 59,575% des variances expliquées.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,979	59,575	59,575	2,979	59,575	59,575
2	,893	17,860	77,436			
3	,632	12,633	90,069			
4	,302	6,044	96,113			
5	,194	3,887	100,000			

Component Matrix[a]

	Component
	1
Vous savez par quels canaux de communication chaque type de clients préfère être contacté	,777
Votre plan de communication attribue des objectifs spécifiques à chaque contact avec le client	,741
Votre choix de canaux de communication n'est pas limité par des contraintes d'ordre technique	,810
Lors de chaque contact avec un client, vous êtes capables de l'identifier et disposez de toute l'information utile à son sujet.	,640
Vos services et ceux de vos partenaires sont suffisamment souples pour répondre parfaitement aux besoins de vos clients.	,872

La connaissance client

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,748
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	119,571
	df	15
	Sig.	,000

La première analyse factorielle a montré que l'item « Vous disposez de toutes les données client nécessaires à la concrétisation de votre stratégie relationnelle » est fortement représenté sur un autre axe factoriel Nous avons donc décidé de le supprimer et reprendre l'analyse factorielle, les résultats sont les suivants :

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,728
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	102,698
	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,565	51,305	51,305	2,565	51,305	51,305
2	,916	18,319	69,625			
3	,680	13,599	83,223			
4	,501	10,029	93,252			
5	,337	6,748	100,000			

Component Matrix[a]

	Component
	1
La collecte de données client constitue une partie de vos activités	,725
Le personnel de votre entreprise sait exploiter les données client et s'y emploie activement	,816
Vos données client sont protégées (en matière de respect de vie privé et de sécurité), y compris pour les tierces parties avec lesquelles vous travaillez.	,770
Vos données client sont pertinentes et à jour	,671
Les membres de votre service informatique manifestent un intérêt pour le marketing et vice versa	,575

Cette nouvelle solution décrit un seul facteur et restitue 51,305% de la variance totale expliquée.

Performance du cycle de vie du client

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,759
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	322,305
	df	15
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,844	64,068	64,068	3,844	64,068	64,068
2	,682	11,363	75,431			
3	,560	9,337	84,767			
4	,544	9,064	93,831			
5	,303	5,054	98,886			
6	,067	1,114	100,000			

Les résultats décrivent un seul facteur et la solution restitue 64,068%.

Component Matrix[a]

	Component
	1
L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise d'acquérir plus de nouveaux clients.	,782
L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise d'augmenter les revenus par client.	,733
L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise de réduire les coûts d'acquisition de nouveaux clients.	,689
L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise de mieux fidéliser vos clients	,902
L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise de baisser le taux de défection de vos clients	,874

Le logiciel CRM vous a permis de mieux connaitre vos clients	,802

2-1-2-analyse factorielle confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) permet d'estimer les relations entre les variables observées et les variables latentes estimées (Igalens et Roussel, 1998). Elle permet également de spécifier les relations entre les variables latentes et leurs indicateurs observés. Cette analyse nous permet de déterminer l'ajustement du modèle factoriel hypothétique. Les paramètres du modèle sont estimés à partir de la matrice des covariances par la méthode du maximum de vraisemblance, qui sélectionne les estimations ayant la plus grande probabilité de reproduire les données observées et qui est la plus communément utilisée (Bollen et Long, 1993). Cette analyse a été réalisée à l'aide du logiciel AMOS 4, avec lequel plusieurs indices permettent de nous assurer de l'ajustement de la structure théorique aux données de l'échantillon. Nous utiliserons des critères d'ajustements absolus: test du chi deux, RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), GFI (Goodness of Fit) et l'AGFI (Adjusted Goodness of Fit). Nous nous intéresserons également aux indices incrémentaux suivants, qui permettent de comparer le modèle testé à un modèle nul. Il s'agit : du NFI (Normed Fit Index), le CFI (Comparative Fit Index) et le TLI (Tucker Lewis index). Le tableau suivant montre les valeurs considérées comme satisfaisantes pour chaque indice.

Indices	Normes	Définitions
X2 /ddl	Entre 2 et 3, même 5	Cet indice évalue la qualité d'ajustement du modèle en tenant compte de la parcimonie
GFI	> 0.9 ou 0.8 selon les auteurs	Il représente le montant de la variance et de la covariance expliquée par le modèle. Il est analogue au R Deux de la régression multiple
AGFI	> 0.8 ou 0.7 selon les auteurs	C'est l'indice ajusté du GFI au regard des degrés de liberté, est aussi analogue au R Deux ajusté de la régression multiple
RMR	0.05 ou 0.08	Indice de la valeur moyenne des résidus du modèle
NFI	> 0.9 ou proche de 0.9	Ils permettent de tester si un modèle factoriel exploratoire particulier représente une amélioration par rapport à un modèle 0 qui ne suppose aucune relation entre les variables
CFI	> 0.9 ou proche de 0.9	Il permet également de comparer un modèle factoriel à un modèle nul en calculant la diminution relative d'un manque d'ajustement
RMSEA	0.05 ou 0.08 selon les auteurs	Il représente la différence moyenne par degré de liberté attendue dans la population totale et non dans l'échantillon

Tableau 13 /Titre : Principaux indices d'ajustement globaux (d'après Roussel & al., 2002)

Nous présenterons les résultats de cette analyse, construit par construit.

Capacité analytique

Indices	
X2 /ddl	**3,264**
GFI	**9,58**
AGFI	**0,791**
RMR	**0,048**
NFI	**0,925**
TLI	**0,833**
CFI	**0,944**
RMSEA	**0,167**

Les indices d'ajustement sont satisfaisants à l'exception du RMSEA qui est de 0,167

Capacité opérationnelle

Indices	
X2 /ddl	**0,257**
GFI	**0,997**
AGFI	**0,984**
RMR	**0,008**
NFI	**0,998**
TLI	**1,020**
CFI	**1**
RMSEA	**0,000**

Les indices d'ajustement sont très satisfaisants pour la mesure de la capacité opérationnelle.

Capacité collaborative

Etant donné que la capacité collaborative est mesurée avec trois items, nous ne serons pas en mesure de faire cette analyse factorielle confirmatoire de manière séparée car, avec trois items, le modèle est « exactement identifié » ce qui signifie qu'il contient suffisamment d'informations pour estimer tous les paramètres. Dans de tel cas, le nombre de degré de liberté est égal à zéro (0) et le test du chi-deux indique un ajustement parfait.

Analyse des trois capacités réunies

La capacité du logiciel est un construit unique à trois composantes à savoir : la capacité analytique du logiciel, la capacité opérationnelle du logiciel et la capacité collaborative du logiciel.

La première analyse factorielle confirmatoire a donné des indices d'ajustement très mauvais. Après une analyse des indices de modification et de la contribution factorielle standardisée de certains items nous avons décidé d'apporter quelques ajustements au modèle. Ainsi nous avons supprimé un item pour chaque variable latente. Les items relatifs à la capacité analytique et la capacité opérationnelle présentent des contributions factorielles standardisées faibles. Le troisième item relatif à la capacité collaborative a été supprimé après analyse des indices de modification. Les résultats de cette analyse sont résumés dans le tableau suivant et sont très conformes aux normes inscrites dans le tableau qui résume les valeurs d'acceptation.

Indices	
X2 /ddl	**1,680**
GFI	**0,920**
AGFI	**0,831**
RMR	**0,083**
NFI	**0,932**
TLI	**0,951**
CFI	**0,970**
RMSEA	**0,092**

Stratégie relationnelle

L'analyse de la stratégie relationnelle a donné des indices très satisfaisants après création d'une corrélation entre les erreurs du deuxième et du troisième item. Cette manipulation nous a permis d'atteindre des résultats qui sont consignés dans le tableau ci dessous

Indices	
X2 /ddl	**1,438**
GFI	**0,991**
AGFI	**0,913**
RMR	**0,011**
NFI	**0,989**
TLI	**0,979**
CFI	**0,996**
RMSEA	**0,074**

Gestion des canaux de communication

Les indices d'ajustement ne sont pas assez satisfaisants à la suite de la première analyse factorielle. Après analyse des indices de modification, nous avons décidé de supprimer l'item numéro 5 (Vos services et ceux de vos partenaires sont suffisamment souples pour répondre parfaitement aux besoins de vos clients). Les résultats des indices après suppression de l'item 5 sont résumés dans le tableau ci-dessous et sont très satisfaisants.

Indices	
X2 /ddl	**0,874**
GFI	**0,989**
AGFI	**0,946**
RMR	**0,023**
NFI	**0,981**
TLI	**1,009**
CFI	**1,000**
RMSEA	**0,000**

Connaissance client

La première analyse n'a pas donné des indices d'ajustement satisfaisants. L'analyse des indices de modification nous a permis de supprimer l'item « Les membres de votre service

informatique manifestent un intérêt pour le marketing et vice versa ». La suppression de cet item nous a permis d'obtenir des résultats satisfaisants.

Indices	
X2 /ddl	**0,066**
GFI	**0,999**
AGFI	**0,996**
RMR	**0,004**
NFI	**0,998**
TLI	**1,073**
CFI	**1,000**
RMSEA	**0,000**

Performance du cycle de vie du client

La première analyse factorielle a montré que la valeur de khi2/ddl est de 5,551. Cette valeur n'est pas conforme aux normes. Après analyse des indices de modification, nous avons supprimé l'item « L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise de baisser le taux de défection de vos clients » ce qui nous a permis d'obtenir des indices très satisfaisants. La suppression de cet item, n'affaiblira pas le construit car cet item rejoint l'item « L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise de mieux fidéliser vos clients ».

Les résultats sont inscrits dans le tableau suivant :

Indices	
X2 /ddl	**1,422**
GFI	**0,967**
AGFI	**0,900**
RMR	**0,025**
NFI	**0,959**
TLI	**0,974**
CFI	**0,987**
RMSEA	**0,072**

Une fois l'unidimensionnalité des construits démontrée, nous pouvons passer aux différentes évaluations.

2-2-validation des mesures

2-2-1-Evaluation de la fiabilité

La fiabilité d'une échelle désigne le degré selon lequel les items d'une échelle mesurent conjointement le même concept. La fiabilité est évaluée au niveau de chaque échelle par le coefficient de fiabilité rhô de Joreskorg (ρ) et par l'alpha de Cronbach (α)
L'alpha de Cronbach est un coefficient de fiabilité qui mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items. Plus la valeur de l'alpha est proche de 1 plus la cohérence interne de l'échelle (sa fiabilité) est forte. Il a été prouvé qu'il existe une relation entre le nombre d'items et la valeur de l'alpha de Cronbach. Les valeurs de l'alpha sont résumées dans le tableau ci-dessous :

valeurs	**Acceptabilité**
Inférieur à 0,6	Insuffisant
Entre 0,6 et 0,65	Faible
Entre 0,65 et 0,7	Minimum acceptable
Entre 0,7 et 0,8	Bon
Ente 0,8 et 0,9	Très bon
Supérieure à 0,9	Considérer la réduction du nombre d'items

Tableau 14/ Titre : Les valeurs d'acceptation de l'alpha de Cronbach

Cependant, le professeur J-J. Croutsche (1997) estime qu'une valeur de l'alpha égale à 0,6 est suffisante dès lors qu'il s'agit d'une étude exploratoire, théorique. La seconde valeur permettant de mesurer la cohérence interne est le rhô de Joreskorg qui contrairement à l'alpha de Cronbach a la particularité et l'avantage d'être moins sensible au nombre d'items (Roehrich, 1994). En ce qui nous concerne, nous avons utilisé les deux valeurs pour mesurer la fiabilité de notre échelle. L'alpha de Cronbach est donné par le logiciel SPSS 16 et le rhô de Joreskorg est calculé après l'analyse factorielle confirmatoire suivant la formule suivante :

Rhô de Joreskorg = (somme des contributions factorielles standardisées) au carré/ (somme des contributions factorielles standardisées) au carré+ (somme des erreurs de mesure des indicateurs).

La fiabilité est satisfaisante si le rhô est supérieur à 0,7 ou 0,8 (Fornelle et Lacker, 1981). Les résultats sont consignés dans le tableau ci-dessus. (annexe 07)

EVALUATION DE LA FIABILITE		
Construit	**Rho de Joreskog (ρ)**	**Alpha de Cronbach (α)**
Stratégie relationnelle	0,86	0,81
Gestion des canaux	0,82	0,76
Connaissance client	0,86	0,75
Capacité analytique	0,75	0,72
Capacité opérationnelle	0,92	0,93
Capacité collaborative	0,66	0,80
Performance du cycle de vie	0,87	0,83

Tableau 15/ Titre : Evaluation de la fiabilité

Au vu des résultats consignés dans le tableau, on peut conclure à la fiabilité de nos échelles de mesure.

2-2-2-Evaluation de la validité convergente

La validité convergente permet de vérifier si différents indicateurs qui sont censés mesurer le même phénomène sont corrèles (Evrard, Pras et Roux, 1997). Deux critères permettent d'évaluer cette forme de validité

- Les contributions factorielles (comparables à des coefficients de régression) issues de l'AFC doivent être significativement non nuls (cr > 1.96) (Gerbing et Anderson, 1988) ;
- La variance moyenne extraite pour chaque construit doit être égale ou supérieure à 0,5 (Fornell et Larcker, 1981).

La validité convergente est estimée par la formule suivante :

Rhô de validité convergente (ρ) = (somme des carrés des contributions factorielles standardisées)/ (somme des carrés des contributions factorielles standardisées) + (somme des erreurs de mesure des indicateurs).

Le tableau suivant synthétise les tests de validité convergente. Les résultats montrent que les ratios critiques (cr) sont tous très supérieurs à valeur critique de

1,96 prouvant que la relation entre chaque construit et ses indicateurs de mesure est bien significativement différente de zéro avec un intervalle de confiance de 95 %. La variance moyenne extraite (VME) pour chaque construit dépasse le seuil de 0,5 Ainsi, et d'après les résultats présentés dans le tableau ci-dessous, nous pouvons conclure que la validité convergente est vérifiée dans notre cas.

Evaluation de la validité convergente				
Construits	**Items**	**Cr**	**P**	**VME**
Stratégie relationnelle	stra-rel_centré_client	-	-	0,61
	stra-rel_sati	4,362	0,000	
	stra-rel	5,391	0,000	
	stra-rel_dire	8,524	0,000	
Gestion des canaux	gcan_préf	-	-	0,55
	gcan_obje	5,127	0,000	
	gcan_cont	5,487	0,000	
	gcan_iden	3,049	0,002	
Connaissance client	cclient_coll	-	-	0,60
	cclient_pers	3,958	0,000	
	cclient_prot	4,024	0,000	
	cclient_qual	3,855	0,000	
Capacité analytique	cana_donnée	-	-	0,51
	cana_outils	6,093	0,000	
	cana_fré_util	5,503	0,000	
Capacité opérationnelle	copé_fv	-	-	0,79
	copé_centre	10,525	0,000	
	copé_support	10,249	0,000	
Capacité collaborative	collab_inter	-	-	0,50
	collab_fré	7,513	0,000	
Performance du cycle de vie du client	perf_tc	-	-	0,59
	perf_cs	5,932	0,000	
	perf_ca	5,173	0,000	
	perf_fid	9,573	0,000	
	crm_cc	8,172	0,000	

Tableau 16 / Titre : Evaluation de la validité convergente

2-2-3-Validité discriminante

La validité discriminante signifie que deux construits différents théoriquement sont également distincts dans la pratique. Pour vérifier, il faut s'assurer que la racine carrée de la variance moyenne expliquée (VME) de chaque construit est supérieure aux corrélations qu'il partage avec les autres construits (Ping, 2004).

Le tableau suivant présente les résultats des tests de la validité discriminante.

EVALUATION DISCRIMINANTE							
	SR	**GC**	**CC**	**CRM-A**	**CRM-O**	**CRM-C**	**PER**
SR	**0,78**						
GC	0,727	**0,74**					
CC	0,588	0,496	**0,77**				
CRM-A	0,596	0,499	0,706	**0,71**			
CRM-O	0,243	0,076	0,188	0,538	**0,88**		
CRM-C	0,760	0,610	0,730	0,688	0,405	**0,70**	
PER	0,893	0,608	0,615	0,768	0,518	0,893	**0,77**

Tableau 17 / Titre : Validité discriminante

Au vu des résultats consignés dans ce tableau nous constatons une forte corrélation entre :

- Performance du cycle de vie du client et stratégie relationnelle
- Performance du cycle de vie du client et CRM collaboratif
- CRM collaboratif et stratégie relationnelle

Nous pouvons donc conclure que la validité discriminante n'est pas vérifiée pour notre construit globale.

CONCLUSION CHAPITRE 4

Dans cette recherche nous avons mené des tests préliminaires de pré enquête basés sur différents types d'informations et données. Notre unité de recherche était l'entreprise utilisatrice de logiciel CRM. Notre base de sondage est constituée de 346 entreprises de différentes tailles et de différents secteurs d'activité.

L'enquête auto administrée a été choisie pour collecter les données ; suite à des contacts multiples, nous avons pu réunir quatre vingt huit (88) réponses dont six étaient inutilisables pour cause de réponses manquantes. Au final 82 réponses utilisables ont été retenues soit un taux de réponse de 23,36%. Plus de 80% des répondants étaient des informateurs clés.

Dans cette recherche, des échelles utilisées au cours d'autres travaux empiriques ont été utilisées et des adaptations liées à notre contexte de l'étude ont été réalisées. Afin de réaliser la validation de nos mesures, nous avons eu recours à des experts qui ont été soumis à une enquête que nous avons intitulé « enquêtes experts ». Leurs réponses nous ont permis de confirmer les validités faciale et de contenu de notre construit. La validation du construit a été réalisée grâce à une analyse statistique. Pour l'analyse statistique, nous avons eu recours à l'analyse factorielle exploratoire et l'analyse factorielle confirmatoire. Au cours de l'analyse factorielle confirmatoire nous avons utilisé la modélisation par équations structurelles avec des variables latentes. Cette démarche a permis, après un processus de purification, de développer des mesures qui répondent aux critères psychométriques de fiabilité et de validité.

CHAPITRE 5

TESTS DES HYPOTHESES ET DISCUSSION DES RESULTATS

INTRODUCTION

Ce chapitre sera consacré au test des hypothèses et la discussion des résultats. Il est organisé de la manière suivante. Tout d'abord, nous accorderons une attention particulière au choix de la méthode d'analyse et à ses conditions d'application. Dans le cas de notre travail, nous justifierons le recours à la régression multiple et nous vérifierons, notamment, les conditions de la linéarité du modèle, l'absence de multicolinéarité des variables indépendantes, l'homoscédasticité des erreurs, l'absence d'autoccorélation et la normalité des résidus. Ensuite, nous procéderons aux tests statistiques proprement dits afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche. Pour finir, nous consacrerons une section à la discussion des résultats.

I-CHOIX ET HYPOTHESES DE LA REGRESSION

Différentes techniques statistiques peuvent être utilisées afin de tester l'effet d'interaction : la régression multiple, la régression multiple avec variables muettes, la régression multiple par sous-groupes et l'ANOVA (Caceres et Vanhamme, 2003).

1-LA REGRESSION MULTIPLE

La régression linéaire a pour objet de modéliser les relations entre une variable à expliquer mesurée sur une échelle d'intervalle ou de rapport et une (régression simple) ou plusieurs (régression multiple) variables mesurées sur une échelle d'intervalle ou de rapport, et explicatives sous la forme d'une équation linéaire du type : $\mathbf{Y = \alpha+\beta 1X1+\beta 2X2+\ldots+\beta nXn+ \varepsilon}$ (Gavard-Perret et al., 2008). Pour tester nos hypothèses, nous nous appuierons sur les recommandations de Caceres et Vanhamme (2003) ainsi que d'Irwin et Mc Clellamd (2002). En effet, ces auteurs suggèrent l'utilisation de la régression multiple pour la validation des hypothèses dans notre cas puisqu'elle permet d'une part, d'expliquer une variable dépendante métrique (performance du cycle de vie du client dans notre cas), par un ensemble d'autres variables indépendantes métriques (les capacités du logiciels CRM : capacité analytique, capacité opérationnelle et capacité collaborative) et d'autre part, de tester les effets

d'interactions entre variables indépendantes. En ce qui nous concerne, la régression multiple est davantage recommandée que la modélisation en équations structurelles avec variables latentes dans la mesure où notre échantillon n'est pas assez important. En effet, l'échantillon minimal pour la modélisation en équation structurelle est de 100 (Kline, 1988). Enfin, la méthode de régression multiple offre l'avantage de tester le modèle au niveau global (par le coefficient de corrélation multiple) et au niveau de chacune des variables explicatives (par le test t de student appliqué à chaque coefficient de régression).

1-1- Hypothèses de la régression multiple

Le modèle de régression multiple repose sur un certain nombre d'hypothèses qui permettent d'établir les propriétés des estimateurs et de faire l'inférence à partir de ceux-ci. Au nombre de ces conditions, nous avons :

- **la linéarité du modèle** : la régression établit une relation linéaire entre la variable dépendante (ou à expliquer) et la ou les variables indépendantes (ou explicatives). Les hypothèses relatives à la linéarité peuvent être vérifiées en se basant sur le diagnostic des graphiques des résidus (Evrard, Pras et Roux, 1997 ; Dodge et Rousson, 2004). Cette méthode de diagnostic permet également de détecter, les valeurs aberrantes (observations dont le résidu est, en valeur absolue, bien plus élevé que les autres). Généralement, deux types de graphiques peuvent être utilisés : le graphique des résidus en fonction des valeurs estimées et le QQ-plot[1] des résidus. Si le modèle choisi est adéquat, les résidus seront répartis uniformément dans une bande horizontale du graphique des résidus en fonction des valeurs estimées. La non linéarité est démontrée si les points forment des courbes. On peut également comparer l'écart type de la variable dépendante par rapport à l'écart type des résidus. Un écart type de la variable dépendante supérieur à l'écart type des résidus montre l'adéquation du modèle linéaire (Dodge et Rousson, 2004 ; Garson, 2007).
- **Absence de multi colinéarité :** les variables explicatives sont indépendantes les unes des autres (impossibilité d'exprimer l'une d'entre elles comme une combinaison linéaire des autres). La matrice de corrélation et l'indice VIF (Variance Inflation Factor) peuvent être utilisés. Une méthode simple pour détecter une trop grande

[1] Un "diagramme Quantile-Quantile", permet d'évaluer l'adéquation d'un échantillon à une distribution théorique en se débarrassant des influences de la tendance centrale et de la dispersion de l'échantillon.

corrélation entre variables indépendantes est de demander la tolérance[1] et le VIF. Le seuil du facteur d'inflation de la variance doit être faible et inférieur à 3 (Carricano et Poujol 2008) et celui de la tolérance est de 0,3 (valeur supérieure à 0,3). Une matrice de correlation présentant des valeurs supérieures à 0,9 et un indice VIF supérieur à 10 signale un problème de multicolinéarité (Kline, 1998).

- **Homoscédasticité** : la variance des erreurs est constante quelle que soit l'observation. Elle est vérifiée par l'examen des résidus ou par un simple test statistique. Le logiciel SPSS fournit le test d'homogénéité de Leverne (Carricano et Poujol 2008), qui mesure l'égalité des variances pour une seule paire de variables. Selon Dodge et Rousson, (2004) et Garson (2007), l'hétéroscédasticité est constaté lorsque les points forment un entonnoir ou une autre forme montrant que la variance diffère en se déplaçant sur l'axe Y. La variation des variances des termes d'erreur doit être comprise entre -3 et +3.
- **Absence d'auto corrélation** : les erreurs relatives à deux observations différentes ne sont pas corrélées entre elles. Elle est validée par le test de Durbin-Watson. L'examen du coefficient D du Durbin-Watson permet de tester l'autocorrélation, une valeur de D comprise entre 1,5 et 2,5 indique que les observations sont indépendantes (Dodge et Rousson, 2004 ; Garson, 2007).
- **La normalité de la distribution du terme d'erreur** : les erreurs suivent une distribution normale de moyenne 0 et de variance constante. Ce qui veut dire que les point se trouvent répartis en dessous et en dessus de la ligne 0 de l'axe Y (Dodge et Rousson, 2004 ; Garson, 2007). Cette normalité peut également être examinée en effectuant un QQ-plot des résidus. Si les erreurs sont normalement distribuées, les points sur le graphique doivent être à peu près alignés sur une droite de 45 degré (Dodge et Rousson, 2004 ; Garson, 2007).

Les conditions d'applicabilité de la régression multiple ayant été vérifiées, il convient dès lors d'interpréter les résultats de cette régression.

[1] La tolérance est définie comme la part de variabilité de la variable indépendante qui n'est pas expliquée par une ou d'autres variables indépendantes.

1-2- Les résultats de la régression

Pour la validation des relations énoncées dans nos hypothèses, il est recommandé de se référer à deux indicateurs : le *t de student* (CR) et les coefficients de régression standardisés (béta). La valeur du CR doit être supérieure à 1.96 alors que les coefficients de régression doivent être compris entre 1 et –1. Par conséquent, plus la valeur absolue d'un coefficient est proche de 1, plus la relation linéaire est forte; le contraire étant vrai. Les résultats de la régression se lisent grâce aux indices suivants (Carricano et Poujol 2008) :

- **R** : le coefficient de corrélation multiple est un indice standardisé variant de -1 à +1, indiquant la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et variables dépendantes. Plus la corrélation est élevée, plus la relation linéaire entre les variables est élevée.
- **R2 (R au carré)** : encore appelé coefficient de détermination, il est un indice de la part de variance de la variable dépendante par les variables indépendantes qui sont dans l'équation. Il donne ainsi la part de variance de la variable expliquée par la variable explicative.
- **Le Bêta** : ce coefficient standardisé permet de comparer la contribution de chaque variable puisqu'il s'agit du coefficient de régression ramené sur une échelle standard (entre -1 et +1)
- **Le test F** : sa valeur indique si la variance ou l'ajout de variance expliquée est significative, c'est-à-dire si, quelle que soit la force de la relation entre les variables explicatives et les variables à expliquer, cette relation est susceptible d'exister dans la population et n'est pas due simplement au hasard de l'échantillonnage.
- **Le test t** : sa valeur doit être plus grande que 1,96 pour être significative (notée** à $p< 0,05$). Elle indique si chacun des coefficients des variables présentes dans l'équation est significatif.

2- RESULTATS DE LA RECHERCHE

2-1- Effets principaux des capacités du logiciel CRM sur le cycle de vie du client

Afin de tester la relation entre les capacités du logiciel CRM et le cycle de vie du client, nous avons utilisé le modèle de la régression multiple suivant :

$$Y=\alpha+\Sigma\beta iCcrmi+\varepsilon$$

Avec :

Y=PCVC : la variable dépendante représentée dans notre cas par le cycle de vie du client

La constante du modèle : α

Le coefficient du modèle à estimer : βi

Ccrmi (i=1, 2,3) : les trois capacités du logiciel CRM

Le terme d'erreur ou résidu : ε

Pour notre modèle, cette équation devient :

$$\mathbf{PCVC = \alpha + \beta 1ANA + \beta 2OPE + \beta 3COLL + \varepsilon}$$

Avec :

ANA : capacité analytique

OPE : capacité opérationnelle

COLL : capacité collaborative

L'analyse de régression suppose que les hypothèses concernant la linéarité du modèle, la normalité des erreurs, la présence d'homoscédasticité, l'absence d'autocorrélation et l'absence de multicolinéarité soient vérifiées. (annexe 08)

2-1-1 Vérification des conditions de régression de notre modèle

Pour vérifier la linéarité du modèle, la normalité des erreurs et l'homoscédasticité, nous avons utilisé le graphique des résidus en fonction des valeurs estimées et QQ-plot des résidus.

Après élimination de l'observation 21 (valeur du résidu supérieure à 3 en valeur absolue), les graphiques montrent que les résidus sont uniformément répartis dans une bande horizontale et ne décrivent pas un entonnoir ni une courbe. Il faut remarquer également que les points sur le QQ-plot des résidus sont à peu près alignés sur une droite d'une pente de 45 degré.

S'agissant de notre modèle, l'absence de multicolinéarité est donc vérifiée ; les tolérances pour les trois variables indépendantes étant supérieures à 0,3 (0,575 - 0,698 et 0,694) et les VIF étant faibles et inférieures à 3 (1,74 – 1,433 et 1,442).

Pour finir, l'examen du coefficient D de Durbin – Watson montre que le modèle ne souffre pas d'autocorrélation. En effet, la valeur de ce coefficient est de 1,661 ce qui est compris entre 1,5 et 2,5 valeur recommandée par Dodge et Rousson, 2004 ; Garson, 2007.

2-1-2 Résultats de l'analyse de la régression

Les résultats (annexe 08) montrent que le modèle explique 64% de la variance du cycle de vie du client et que la capacité analytique et la capacité collaborative sont associées positivement au cycle de vie du client. Les coefficients β standardisés sont respectivement de 0,275 (avec p égal à 0,003 et inférieur à 0,01) pour la capacité analytique et de 0,585 (avec p égal à 0,000 donc inférieur à 0,001). Ainsi, nous pouvons en déduire que les hypothèses H1 et H2 sont vérifiées. Il en est de même pour l'hypothèse H0 car le modèle explique près de 64% de la variance de la performance du cycle de vie du client et la significativité est de 0,000. L'utilisation des logiciels CRM améliore le cycle de vie du client. La discussion de ces résultats fera l'objet de la cession suivante**.**

Les effets directs de l'utilisation des capacités des logiciels sur le cycle de vie du client		
Variables indépendantes	**Hypothèses**	**Beta standardisés**
Capacité analytique	H1	0,275**
Capacité opérationnelle	H3	0,057
Capacité collaborative	H2	0,585***
R2		**0,638**
R2 ajusté		**0,642**
Valeur de F		**45,76*** **

*** 0,01 ≤ p ≤ 0,05 ; ** 0,001 ≤ p ≤ 0,01 ; *** p ≤ 0,001**

Tableau 18 / Titre : Les effets directs de l'utilisation des capacités des logiciels sur le cycle de vie du client

Vérification à l'aide d'une analyse en composante principale

Afin de vérifier nos résultats, nous avons mené une analyse en composante principale avec le logiciel d'analyse Sphinx. La carte factorielle ainsi que le tableau des contributions sont les suivants :

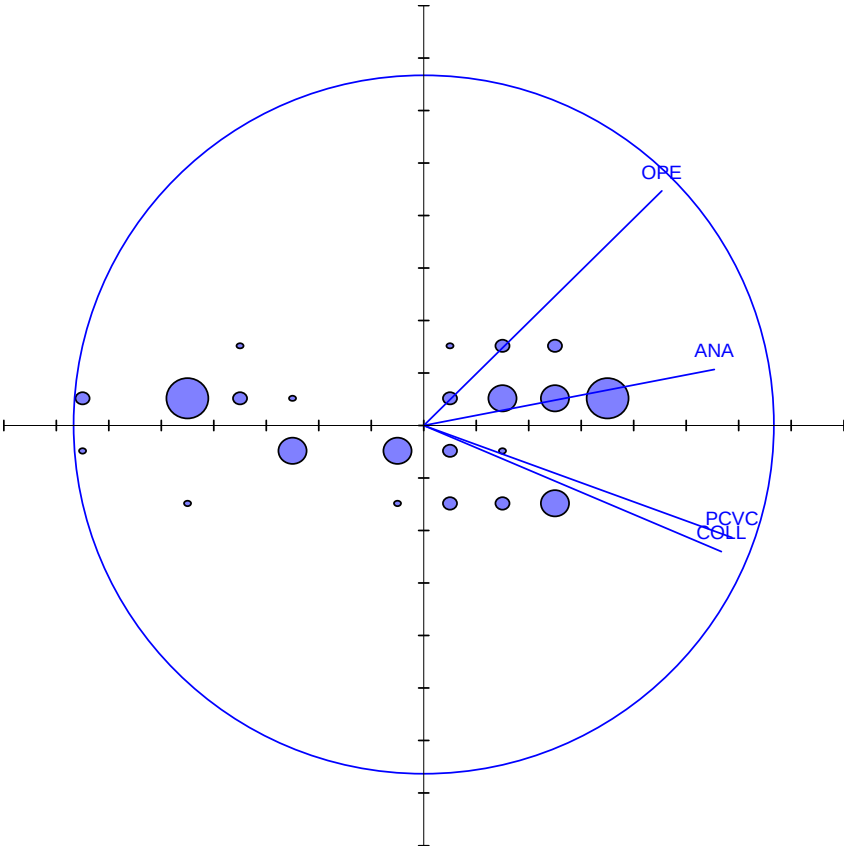


Figure 17 / titre : Carte factorielle sous Sphinx

	Axe 1 (+66.65%)		Axe 2 (+18.02%)	
CONTRIBUTIONS POSITIVES	PCVC	+29,0%	OPE	+62,0%
	COLL	+27,0%	ANA	+3,0%
CONTRIBUTIONS NEGATIVES			COLL	-18,0%
			PCVC	-14,0%

Au regard de ce tableau, le premier axe (F1) permet d'expliquer 66,65% de la variance totale du nuage de points, le second axe (F2) permet d'expliquer 18,02% de la variance totale.
En projetant donc chaque individu sur un plan F1 F2, on conserve donc 66,65+18,02 soit 84,67% de la variance totale (on a donc une bonne qualité de représentation).

Au vu de la carte factorielle, nous remarquons que les variables « CRM collaboratif » et « performance du cycle de vie du client » sont très corrélées car elles forment un angle aigu. L'utilisation de la capacité analytique est également corrélée avec la variable « performance du cycle de vie du client » mais pas aussi fortement que le CRM collaboratif. En revanche, le CRM opérationnel décrit un angle droit avec la performance du cycle de vie du client, ce qui traduit l'absence de corrélation entre les deux variables. Ces résultats confirment bien les résultats de la régression multiple.

2-2-Effets des variables modératrices sur le cycle de vie du client

Pour mesurer l'effet des variables modératrices, nous avons utilisé le modèle suivant de régression multiple avec des variables d'interactions :

PCVC = α + β1ANA + β2OPE + β3COLL + β4(ANAxCC) + β5(ANAxSR) + β6(OPExCC) + β7(OPExSR) + β8(OPExGC) + β9(COLLxGC) + β10CC + β11SR + β12GC+ β13SECT_ACT+ β14TAIL+ β15EXPE+ ε

Avec :

Variable à expliquer :

- PCVC : performance du cycle de vie du client

Variables explicatives :

- ANA : capacité analytique
- OPE : capacité opérationnelle
- COLL : capacité collaborative

Variables modératrices :

- CC : connaissance client
- SR : stratégie relationnelle
- GC : gestion des canaux de communication

Variables de contrôle :

- SECT_ACT : secteur d'activité
- TAIL : taille de l'entreprise
- EXPE : expérience de l'entreprise en matière d'utilisation de technologie CRM

Erreurs :

- terme résiduel ε

2-2-1 Vérification des conditions de régression de notre modèle

Comme nous l'avons fait dans le cadre de la vérification de l'effet direct des capacités du logiciel CRM sur la performance du cycle de vie du client, nous allons vérifier les cinq principales hypothèses de la régression multiple à savoir : les hypothèses de la linéarité, de multicolinéarité, d'homoscédasticité, de l'autocorrélation et de la normalité de la distribution du terme d'erreur.

La linéarité du modèle

Afin de vérifier cette hypothèse, nous analyserons la répartition des résidus. Une observation du graphique (annexe 09) de répartition des résidus par rapport à une répartition normale montre que les résidus sont uniformément répartis dans une bande horizontale du graphique. Cette remarque permet d'affirmer la linéarité de notre modèle.

Homoscédasticité

Pour vérifier l'hypothèse d'homoscédasticité, nous avons fait recours une fois encore au graphique de la répartition des résidus par rapport une distribution normale. Nous avons remarqué que le nuage de points édité des résidus standardisés en rapport avec les valeurs prédites standardisées ne fait apparaître aucun modèle particulier. L'histogramme des résidus standardisés montre que la variation des variances des termes d'erreur est comprise entre -3 et +3 ce qui confirme l'hypothèse de valeur constante de la variance du terme d'erreur (homoscédasticité).

Absence de multi colinéarité

L'observation de la matrice des corrélations et les indices VIF nous permet d'affirmer que la condition d'absence de multicolinéarité est vérifiée. En effet, la matrice des corrélations ne montre pas de valeurs supérieures à 0,9 et les indices VIF sont tous inférieurs à 10.

Absence d'auto corrélation

L'examen du coefficient D du Durbin-Watson de notre modèle indique une valeur de 1,707. Ce coefficient D est compris entre 1,5 et 2,5. Nous pouvons alors affirmer que l'hypothèse d'absence d'autocorrélation est vérifiée pour notre modèle.

La normalité de la distribution du terme d'erreur

En examinant le QQ-plot des résidus, nous avons remarqué que les erreurs sont normalement distribuées, les points sur le graphique sont à peu près alignés sur une droite de 45 degré. Nous pouvons alors affirmer avec certitude que l'hypothèse de la normalité de la distribution du terme d'erreur est vérifiée.
Toutes les hypothèses qui sous-tendent une régression linéaire multiple sont vérifiées. Ainsi, nous pouvons interpréter les coefficients de notre modèle.

2-2-2 Résultats de l'analyse de la régression

Nous avons développé deux modèles au moment de la régression multiple : le premier modèle regroupe les variables indépendantes et les variables de contrôle et le second comporte l'ensemble des variables du modèle ainsi que les interactions entre les capacités du logiciel CRM et les variables modératrices. Il est important de signaler que les tests de modération peuvent être influencés par la colinéarité entre les variables indépendantes (Caceres et Vanhamme, 2003). Pour pallier cette influence, nous avons donc centré les variables indépendantes par rapport à la moyenne.

Résultats de la régression multiple avec les variables modératrices et les variables de contrôle			
Variables indépendantes	**Hypothèses**	**Performance du cycle de vie du client**	
		Modèle 1	**Modèle 2**

		Beta standardisés	
Expérience	H12	**-0,231****	**-0,241****
Secteur d'activité	H11	**0,120°**	**0,74°**
Taille	H10	0,018	0,004
Capacité analytique	H1	**0,257****	**0,332****
Capacité opérationnelle	H3	0,064	0,002
Capacité collaborative	H2	**0,646*****	**0,427*****
R2 **R2 ajusté** **Valeur de F**		**0,742** **0,721** **35,397*****	
Connaissance client			**0,208***
Stratégie relationnelle			**0,322*****
Gestion des canaux			**-0,123**
Capacité analytique x connaissance client	H4		**0,218°**
Capacité opérationnelle x connaissance client	H5		**-0,181°**
Capacité analytique x stratégie relationnelle	H6		0,059

Capacité opérationnelle x stratégie relationnelle	H7		-0,008
Capacité collaborative x gestion des canaux	H9		-0,151
Capacité opérationnelle x gestion des canaux	H8		**0,237***
R2			**0,821**
R2 ajusté			**0,780**
Valeur de F			**19,923*** **

° P< 0,1 ; * 0,01 < P ≤ 0,05 ; ** 0,001≤P< 0,01 ; *** P< 0,001

Tableau 19/ Titre : Résultats de la régression multiple avec les variables modératrices et les variables de contrôle

Le modèle 1 montre que les variables de contrôle et les variables indépendantes expliquent 74% de la performance du cycle de vie du client. Les variables capacité analytique et collaborative sont significativement positives ce qui confirme les premiers résultats issus de la régression multiple ayant servi à mesurer l'impact direct de l'utilisation des capacités du logiciels CRM sur la performance du cycle de vie du client. Les hypothèses H1 et H2 sont donc validées. Ces résultats confirment également les premiers résultats concernant l'hypothèse H3. En effet, cette hypothèse a été infirmée par la première régression, ce qui se trouve vérifiée avec la seconde régression.

L'ajout de variables modératrices au modèle 1 (termes d'interaction dans le modèle 2) améliore le pouvoir explicatif en passant de 74% avec le modèle linéaire simple à 82% avec le modèle 2, soit une augmentation de 8%. Cette amélioration prouve l'existence d'un effet d'interaction de la part des variables modératrices sur les variables indépendantes.

L'interaction de la capacité analytique avec la connaissance client produit un effet positif significatif sur la performance du cycle de vie du client alors que l'interaction de cette capacité avec la stratégie relationnelle n'est pas significative. Les « bêta standardisés » sont respectivement de 0,218 (H4) et de 0,059 (H6). Ainsi, l'hypothèse H4 est vérifiée et significative alors que l'hypothèse H6 est validée mais pas significativement.

L'effet de l'interaction de la capacité opérationnelle avec la connaissance client est significatif. Toutefois, cet effet ainsi que le bêta standardisé sont négatifs, ce qui invalide l'hypothèse H5. L'interaction de cette capacité opérationnelle avec la stratégie relationnelle n'est pas significative ce qui infirme également l'hypothèse H7. Néanmoins, l'interaction de cette capacité avec la gestion des canaux de communication est significativement positive, ce qui valide l'hypothèse H8.

Enfin, l'effet d'interaction de la capacité collaborative avec la gestion des canaux de communication n'est pas significatif ce qui infirme l'hypothèse H9.

Nos résultats montrent également que la connaissance client et la stratégie relationnelle ont chacun un impact direct positif sur la performance du cycle de vie du client alors que la gestion des canaux de communication a un effet direct négatif sur cette performance.

Finalement, la taille de l'entreprise n'a aucune influence sur la performance du cycle de vie du client alors que l'expérience des entreprises en matière de CRM semble influencer négativement cette performance. Par conséquent, les hypothèses H10 et H12 ne sont pas validées. En ce qui concerne le secteur d'activité, son impact sur la performance du cycle de vie du client est positif mais pas significatif. D'où l'hypothèse H11 est validée.

Tous ces résultats seront discutés après présentation des résultats complémentaires issus de l'enquête.

Vérification à l'aide de l'analyse en composantes principale

Nous utiliserons l'analyse en composante principale pour confirmer ou infirmer les hypothèses liées aux variables de contrôle. Nous avons ainsi procédé à une analyse en composante principale à l'aide du logiciel SPHINX. La carte factorielle mettant en évidence les variables de contrôle est la suivante :

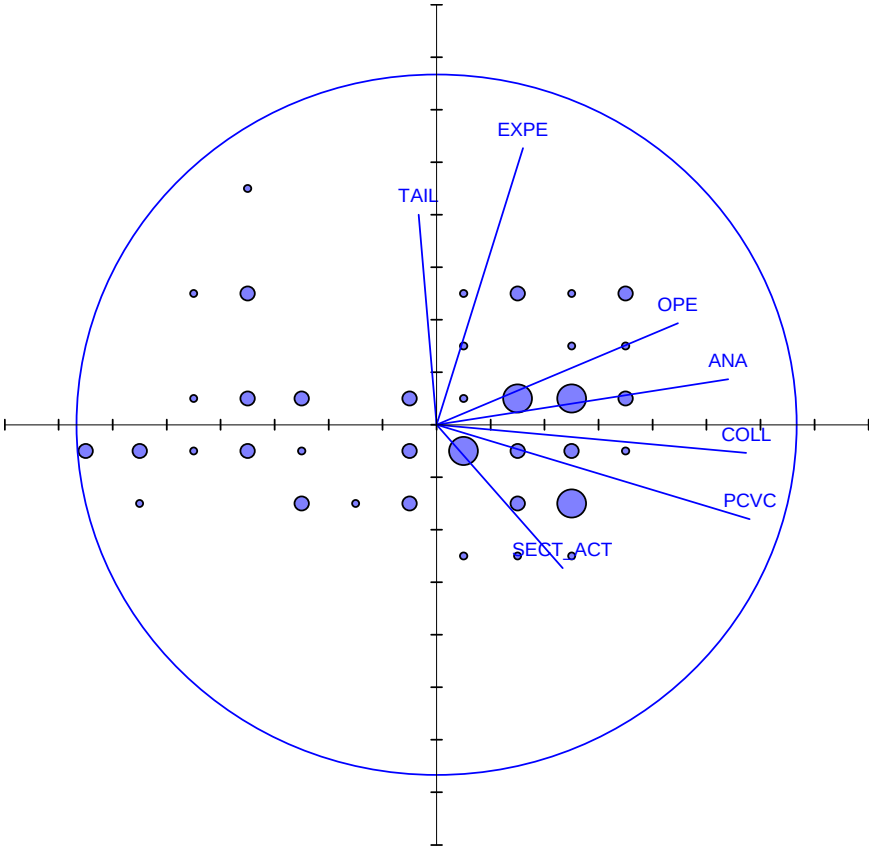


Figure 18/ titre : carte factorielle sous sphinx pour confirmer les hypothèses liées aux variables de contrôle

	Axe 1 (+40.12%)		Axe 2 (+19.47%)	
CONTRIBUTIONS POSITIVES	PCVC	+27,0%	EXPE	+46,0%
	COLL	+26,0%	TAIL	+26,0%
	ANA	+23,0%	OPE	+6,0%
	OPE	+16,0%	ANA	+1,0%
CONTRIBUTIONS NEGATIVES			SECT_ACT	-12,0%
			PCVC	-5,0%

Le tableau des contributions permet d'affirmer que nous avons une bonne représentation avec 59,59% de la variance totale expliquée. La carte factorielle montre que les variables « taille » et « expérience » n'ont pas de corrélation positive avec « la performance du cycle de vie du client » car elles forment des angles obtus avec cette dernière. En revanche, la variable

« secteur d'activité » a une corrélation avec la variable « performance de cycle de vie du client ».
Ces résultats confirment les résultats de la régression multiple.

2-3 Autres résultats utiles issus de l'enquête (annexe 04)

Un tri à plat avec le logiciel sphinx a permis de remarquer que plus de 96% des entreprises interrogées trouvent que la mise en place des logiciels CRM est une bonne chose pour leur entreprise. Nous avons également remarqué qu'il y a un décalage entre la date d'adoption des logiciels CRM analytique et opérationnel et la date d'adoption du CRM collaboratif. Les graphiques en barre des logiciels CRM analytique et opérationnel sont presque juxtaposables. Ce qui signifie que les entreprises ont adopté les logiciels CRM analytique et opérationnel au même moment. Le graphique en barre de la date d'adoption du logiciel CRM collaboratif, montre que la majorité (60%) des entreprises ont adopté ce type de logiciel à partir de 2004 et 2005. Nous pouvons donc conclure que le CRM collaboratif est devenu populaire à partir de 2004 même si les entreprises étaient déjà dotées d'outils ayant des fonctionnalités similaires à celles du CRM collaboratif. Les résultats ont montré que les fonctionnalités les plus utilisées par les entreprises sont celles relatives au CRM analytique et opérationnel (segmentation, mailing, gestion des campagnes marketing, historisation des contacts et des actions associées). Nous avons en outre remarqué que les canaux utilisés par les clients pour entrer en contact avec l'entreprise restent le téléphone, le mail et commerciaux. Par ailleurs, il apparaît que la majorité des entreprises interrogées (67,4%) ont entre 1 et 5 ans d'expérience en utilisation de logiciel CRM.

II- DISCUSSION DES RESULTATS

L'objectif de cette recherche est de mettre en avant les capacités des outils logiciels CRM et de mesurer l'impact de l'utilisation de ces logiciels sur la performance du cycle de vie du client. A cet effet, il convient de s'intéresser à deux questions principales. Dans un premier temps, il s'agit de savoir si la mise en place et l'utilisation de ces logiciels CRM sont positivement liées à la performance du cycle de vie du client. Dans un second temps, il s'agit d'identifier quels peuvent être les modérateurs clés de la relation entre cette utilisation et la performance du cycle de vie du client. A l'issus de cette étude empirique, les résultats sont très intéressants.

Ces résultats ont notamment montré que la capacité analytique des logiciels CRM a une influence positive sur la performance du cycle de vie du client. En effet, la première mesure (effet direct) a montré que la significativité t est égale à 0,003 et que le bêta standardisé est égal à 0,275. La seconde mesure (avec effet modérateur) a donné des résultats de significativité et de bêta standardisé très satisfaisants (p=0,001 et β= 0,332). Ces résultats, confirment notre hypothèse H1 selon laquelle l'utilisation de la capacité analytique des logiciels CRM a une relation positive avec la performance du cycle de vie du client. Une petite comparaison des deux résultats montre l'existence d'un effet modérateur sur l'utilisation de la capacité analytique. L'analyse des effets d'interaction nous permettra de dire quelle variable produit un tel effet sur la relation entre la performance du cycle de vie du client et l'utilisation de la capacité analytique des logiciels CRM.

Un logiciel qui a une bonne capacité analytique procure à l'entreprise qui l'utilise, la possibilité d'appréhender les comportements des clients, de définir une bonne segmentation et de développer des modèles prédictifs du comportement et des intentions du client. Certains auteurs comme Lefébure et Venturi (2005), d'une part, et Dominique Moisand (2002), d'autre part ont également pensé que l'utilisation de la capacité analytique des logiciels CRM pouvait permettre de calculer la probabilité exacte de chaque transaction avec le client et d'affiner de plus en plus les modèles décisionnels qui sous-tendent l'activité commerciale. L'utilisation de la capacité analytique de l'entreprise permet d'avoir des données de qualité. Elle permet également d'attirer le client idéal par rapport à une proposition d'offre. Nous avons souligné dans nos chapitres précédents que la performance du cycle de vie du client, passe par l'augmentation du taux de conversion de prospects en client, du développement du client et de la rétention du client. Werner Reinartz, Manfred Krafft, et Wayne D. Hoyer (2004) ont démontré que la mise en place de la technologie CRM est associée à la performance de l'entreprise dans deux de ces trois phases citées de la performance. Ils soulignent une relation positive pour le taux de conversion et le développement de la relation. Cependant l'impact est négatif en ce qui concerne la rétention. Ces résultats rejoignent en partie nos conclusions selon lesquelles l'utilisation de la capacité analytique des logiciels CRM est associée positivement à la performance du cycle de vie du client. Dans la même logique, nos résultats ont été également démontrés par Kamakura, Ramaswami et Srivastava, (1991) puis par Kamakura, Wedel de Rosa et Mazzon (2003). Ces auteurs ont montré que la capacité analytique des logiciels CRM permet de renforcer les relations par le biais de la cross-selling et des up selling.

Une autre étude réalisée en 2006 par l'université Paris Dauphine et la société Everest auprès de 206 entreprises a montré également que l'utilisation de la capacité analytique des logiciels CRM a une relation significativement positive avec le recrutement de nouveaux clients, l'accroissement de la rentabilité des clients et la fidélisation de ces derniers. Ce qui est conforme aux résultats observés à l'issue de notre étude.

Concernant l'hypothèse H2, nous avons suggéré que l'utilisation de la capacité collaborative des logiciels CRM soit positivement associée à la performance du cycle de vie du client. Les résultats des deux mesures, ont montré que l'utilisation de la capacité collaborative des logiciels CRM est positivement associée à la performance du cycle de vie du client et pour cause la significativité t et le bêta standardisé sont satisfaisants. En effet, la première mesure sans effet modérateur montre que la significativité t est égale à 0,000 et que le bêta standardisé est égal à 0,585. La seconde mesure montre une significativité toujours égale à 0,000 et le bêta standardisé de 0,427. Ces résultats confirment notre hypothèse H2. Cette capacité a été définie par Lefébure et Venturi (2005) comme étant la capacité de l'entreprise à fédérer les forces de l'entreprise, qui correspond à la capacité de démultiplication. Dans les chapitres précédents, nous avons apporté une définition à cette capacité des logiciels CRM. Nous avons défini la capacité collaborative comme étant la mise en œuvre de techniques collaboratives destinées à faciliter les communications entre l'entreprise et ses clients ainsi que l'intégration avec les autres départements de l'entreprise. De notre revue de littérature nous concluons que la frontière entre le collaboratif et l'opérationnel est très mince. Nous suggérons ici de considérer la dernière partie de notre définition comme étant le fondement même du collaboratif. Buttle (2004) puis Payne et Frow (2006) ont montré que l'intégration du logiciel au point de contact avec le client est très importante pour le succès du CRM. La capacité collaborative permet aux entreprises qui en disposent d'apporter plus de valeur aux clients. En effet, les requêtes de ces derniers peuvent être traitées avec nettement plus de professionnalisme en temps réel et au moment opportun. La prise en compte rapide des préoccupations du client se manifeste par la satisfaction de ce dernier, ce qui naturellement engendre la fidélité même si la satisfaction n'est pas le seul élément conduisant à la fidélité. Cette capacité permet une bonne interaction entre client et entreprise. Dès lors qu'il y a une bonne interaction entre le client et l'entreprise, la confiance et l'engagement s'installent dans la relation (Morgan et Hunt, 1994). L'engagement, la confiance et la satisfaction dans une relation client fournisseur se traduit obligatoirement par l'amélioration de la performance du cycle de vie du client.

Dans le milieu universitaire, très peu de travaux montrant l'impact de la capacité collaborative des logiciels CRM ont été menés. Toutefois, Bull (2003) ; Goodhue et al. (2002), Plakoyiannaki et Tzokas (2002) puis enfin Meyer et Kolbe (2005) ont abouti à des conclusions semblables à celle de notre recherche empirique. Ils ont pu démontrer que la capacité collaborative est le facteur clé de succès de l'adoption de la technologie CRM. Pour ces auteurs, sans capacité collaborative, un outil logiciel CRM ne produit pas les résultats escomptés. Concernant l'impact direct de lié à l'utilisation de la capacité collaborative des logiciels CRM sur la performance du cycle de vie du client, nous pouvons conclure que nos résultats sont conformes à ceux de la littérature du domaine.

Notre hypothèse H3 stipule que la capacité opérationnelle des logiciels CRM est positivement associée à la performance du cycle de vie du client. Les résultats des deux modèles ont montré que la capacité opérationnelle n'est pas associée positivement à la performance du cycle de vie du client. Pour le premier modèle, la significativité t est supérieure à 0,1 et le bêta standardisé est de 0,057, ce qui est trop faible pour conclure à l'existence d'une association positive. Ces résultats ont été confirmés par le deuxième modèle où la significativité est de 0,029 donc inférieure à 0,05 mais le bêta standardisé est également très faible (0,002) donc pas assez pour conclure à l'existence d'une relation positive entre ces deux variables. La comparaison des résultats des deux modèles permet de soupçonner l'existence d'un effet modérateur entre les deux variables et une variable modératrice.

Ce résultat concernant l'hypothèse H3 peut s'expliquer par le fait que les entreprises de notre échantillon ont une mauvaise gestion des canaux de communication. Selon Jallat et al (2006), le CRM opérationnel permet de proposer l'offre aux clients au bon moment et par le bon canal. De plus, le CRM opérationnel permet de savoir quel canal utilisé pour relancer un client. Le CRM opérationnel est donc centré sur la gestion quotidienne de la relation avec le client à travers les points de contact (canaux de communication).

Cette explication se trouve justifier par la validation de notre hypothèse H8. En effet, l'hypothèse H8 selon laquelle « Plus l'entreprise met en place une stratégie de gestion des canaux de communication, plus l'impact de l'utilisation de la capacité opérationnelle du CRM sur le cycle de vie du client est élevé », est validée. Les résultats de la régression multiple montrent une significativité de l'interaction capacité opérationnelle et gestion des canaux t de 0,026, ce qui est inférieure à 0,05, et un bêta standardisé de 0,237 suffisant pour valider l'hypothèse. Ces résultats sont conformes à ceux cités par Peleen (2006). En effet, selon une

étude réalisée par l'agence ETO (2005) et publiée par Peleen, une action multi canal optimise le rendement d'une opération marketing de 15 à 20%. Nos résultats sont également conformes à la conclusion de Ryals et al. (2000) affirmant qu'une bonne coordination des points de contact avec le client permet de corriger et d'ajuster les informations sur ceux-ci afin d'obtenir une réponse fiable ce qui améliore la performance de la relation client.

Nous avons également émis comme hypothèse que « Plus l'entreprise développe une aptitude à connaître ses clients, plus l'impact de l'utilisation de la capacité analytique sur le cycle de vie du client est fort ». Cette hypothèse que nous avons baptisée H4 est validée car la significativité t de l'interaction entre la capacité analytique et la connaissance client est de 0,094 et inférieure à 0,1 et le bêta standardisé est de 0,218. En effet, tout logiciel disposant d'une bonne capacité analytique a besoin de données afin de procéder aux analyses. Pour que l'analyse soit juste il faut que les données soient fiables et à jour. Cette tâche incombe aux agents du front office. L'aptitude de ces derniers à recueillir ces données permettra à la capacité analytique d'être plus performante. Chung et al., (2003) ont affirmé que l'entreprise qui réussira à comprendre et à gérer le comportement de ses clients et les services client pourrait s'approprier de l'avantage compétitif. Cette compréhension passe par l'aptitude du front office à aller chercher l'information chez le client afin de le stocker dans la banque de données pour permettre au CRM analytique de faire des analyses pertinentes. Jayahandran et al., (2004) ont abouti aux mêmes conclusions que notre étude. Ces auteurs ont montrés que la connaissance client améliore la rapidité et l'efficacité de la réaction de l'entreprise envers ses clients, ce qui engendre la satisfaction du client et par conséquent sa fidélisation ; il en résulterait une amélioration du cycle de vie du client. L'effet modérateur de la connaissance client sur l'impact de l'utilisation des outils technologiques sur la performance de l'entreprise a été démontré par Sambamurthy et al. (2003).

Nos résultats ont également montré que la stratégie relationnelle n'est un modérateur significatif ni pour la capacité analytique ni pour la capacité opérationnelle. En effet, le test des hypothèses H6 et H7 ont donné des résultats décevants. Concernant l'hypothèse H6, nous avons l'existence d'un petit effet d'interaction entre la stratégie relationnelle et la capacité analytique mais cette relation n'est pas du tout significative. Même si nous décidons de valider cette hypothèse, on conclura à sa non significativité car t est égale à 0,510 ce qui supérieur à 0,05 et à 0,1. En revanche, l'hypothèse H7 est invalidée car la valeur du bêta standardisé ne permet pas de conclure à l'existence d'une interaction forte entre la capacité opérationnelle et la stratégie relationnelle. Dans le même temps, l'effet de la « stratégie

relationnelle » dans l'équation de la régression donne des valeurs satisfaisantes. Ce paradoxe peut rendre compliqué l'explication de ces deux résultats. La logique serait que la stratégie relationnelle ait un effet d'interaction positivement significatif sur l'impact des deux capacités sur la performance du cycle de vie du client. Ces résultats sont vraiment inattendus car toute la littérature disponible évoque l'importance d'une stratégie relationnelle avant même l'adoption de la technologie CRM. Nous pouvons donc en conclure que la mise en place d'une stratégie relationnelle est nécessaire pour la préparation d'une opération marketing personnalisé mais qu'elle n'a pas d'effet sur l'exécution de cette opération. Le seul fait de penser à mettre en place un marketing personnalisé et de considérer un client comme étant unique est de la stratégie relationnelle.

Nous avons également formulé comme hypothèse que la gestion des canaux de communication soit associée positivement à la capacité collaborative des logiciels CRM. Cette hypothèse H9 n'a pas été soutenue par nos résultats. Ce résultat également plus ou moins attendu s'explique par le fait que le CRM collaboratif s'exerce plus au sein des différents départements de l'entreprise qu'avec le client. Son action réside dans le traitement des réclamations clients et la prise en charge des demandes du client. Le CRM collaboratif est, en expression moins académique « le pont entre le front office et le back office ». Lorsqu'à chaque demande du client suit une réponse efficace, le client se trouve satisfait et cette satisfaction se manifeste dans son comportement envers l'entreprise. Cette réponse efficace est toujours favorisée par une bonne interconnexion des différents départements de l'entreprise et non le canal utilisé pour entrer en contact avec le client. Ces explications confortent les résultats de nos recherches qui invalident l'hypothèse selon laquelle la gestion des canaux aurait un effet d'interaction sur la capacité collaborative.

La dernière hypothèse relative aux variables modératrices est celle qui évoque un effet d'interaction possible entre la capacité opérationnelle et la connaissance client. Cette hypothèse H5 (Plus l'entreprise développe une aptitude à connaître ses clients, plus l'impact de l'utilisation de la capacité opérationnelle sur le cycle de vie du client est fort), n'a pas été validée par nos résultats. Ce résultat est dû au fait que les entreprises de notre échantillon ont une mauvaise capacité opérationnelle. Comme nous l'avons souligné pour l'interaction entre la capacité opérationnelle et la stratégie relationnelle, la connaissance client est nécessaire au moment de la préparation de l'offre individualisée donc elle n'a aucun effet sur l'exécution même de l'opération du marketing personnalisé. La capacité opérationnelle aide à l'exécution et à la planification des opérations de marketing préparées en amont.

Finalement, notre étude a mesuré l'impact de trois variables de contrôle (la taille de l'entreprise, l'expérience des entreprises en matière d'utilisation des logiciels CRM et le secteur d'activité) sur la performance du cycle de vie du client généré par l'utilisation des logiciels CRM. Nos résultats ont montré que l'expérience en matière d'utilisation de logiciels CRM a un effet significativement négatif sur la performance du cycle de vie du client. Notre hypothèse H12 n'est donc pas validée. Ce résultat signifie que plus l'entreprise est expérimentée en termes d'utilisation de logiciel CRM, moindre est l'impact de l'utilisation des logiciels CRM sur la performance du cycle de vie du client. Le signe négatif du bêta standardisé et de la significativité (-3,308 et β=-0,231) signifie que la performance du cycle de vie du client due à l'utilisation du logiciel CRM et l'année d'utilisation de ce logiciel sont opposées. En effet, six (6) des entreprises de notre échantillon ont 10 ans d'expérience alors que 67,4% ont entre 1 et 5 ans d'expérience. Ce résultat négatif peut être expliqué par le « learning effect » ou par le paradoxe de Solow. Si l'échantillon était constitué d'entreprise de plus de 10 ans d'expérience peut être que la performance évoluerait dans le même sens que les années d'utilisation des logiciels CRM. En outre, nous avons pu constater que la taille de l'entreprise n'a aucune influence significative sur la performance du cycle de vie du client en matière d'utilisation de logiciel CRM. L'hypothèse H10 n'est donc pas validée. En effet, quelque soit la taille de l'entreprise, si le logiciel CRM a une bonne capacité (analytique, opérationnelle et collaborative) et si cette capacité est bien utilisé on observera les mêmes résultats que pour une grande entreprise. Nous n'avons pas rencontré dans la littérature des cas où la taille de l'entreprise est considérée comme une variable de contrôle dans la mesure de la performance du cycle de vie du client. Les quelques rares études observées (River, ML et Dart (1999) et Starkey et Woodcock 2002) soulignent l'importance de la taille de l'entreprise dans l'adoption des logiciels CRM.

Enfin, nos résultats ont mis en évidence que le secteur d'activité influence la performance du cycle de vie du client lorsque les entreprises utilisent les logiciels CRM. Ce qui valide notre hypothèse H11. Compte tenu des indices de significativité t inférieur 0,1, on peut dire que cette influence n'est pas entièrement significative. Ces résultats sont identiques à ceux de Reinartz et al., (2004) ; ces derniers ayant établi que la performance de la relation client, inhérente à l'utilisation de logiciels CRM, varie en fonction du secteur d'activité.

Le tableau suivant résume les résultats de cette recherche et dresse une synthèse des principales relations significatives trouvées.

Synthèse des résultats		
Hypothèses	**L'hypothèse est-elle validée**	**La relation est-elle significative**
H1 : Plus l'entreprise utilise la capacité analytique du logiciel CRM plus la performance du cycle de vie du client est élevée.	Oui	Oui/positive
H2 : Plus l'entreprise utilise la capacité collaborative du logiciel CRM, plus la performance du cycle de vie du client est élevée	Oui	Oui/positive
H3 : L'utilisation de la capacité opérationnelle a un impact positif sur le cycle de vie du client	Non	Non
H4 : Plus l'entreprise développe une aptitude à connaître ses clients, plus l'impact de l'utilisation de la capacité analytique sur le cycle de vie du client est fort	Oui	Non
H5 : Plus l'entreprise développe une aptitude à connaître ses clients, plus l'impact de l'utilisation de la capacité opérationnelle sur le cycle de vie du client est fort	Non	Non
H6 : Plus l'entreprise adopte une stratégie		

relationnelle, plus l'impact de l'utilisation de la capacité analytique sur le cycle de vie du client est élevé	Oui	Non
H7 : Plus l'entreprise adopte une stratégie relationnelle, plus l'impact de l'utilisation de la capacité opérationnelle sur le cycle de vie du client est élevé	Non	Non
H8 : Plus l'entreprise met en place une stratégie de gestion des canaux de communication, plus l'impact de l'utilisation de la capacité opérationnelle du CRM sur le cycle de vie du client est élevé	Oui	Oui/positive
H9 : Plus l'entreprise met en place une stratégie de gestion des canaux de communication, plus l'impact de l'utilisation de la capacité collaborative du CRM sur le cycle de vie du client est élevé	Non	Non
H10 : la performance du cycle de vie du client dépend de la taille de l'entreprise	Non	Non
H11 *:* La performance du cycle de vie du client dépend du secteur d'activité de l'entreprise lorsqu'elle utilise les logiciels CRM.	Oui	Non
H12 : L'expérience en matière d'utilisation du logiciel		

CRM a un effet positif sur la performance du cycle de vie du client	Non	Oui/négative

Tableau 20 / Titre : Synthèse des résultats de la recherche

CONCLUSION CHAPITRE 5

Ce chapitre a été consacré à la validation des hypothèses par la méthode de la régression multiple. Après avoir testé les hypothèses de la régression, nous avons établi l'équation de la régression ce qui nous a permis de vérifier nos hypothèses de recherche. La principale conclusion de cette recherche est que l'utilisation des logiciels CRM a une influence positive sur la performance du cycle de vie du client. De plus, nous avons constaté que la principale capacité influençant cette relation positive et significative est la capacité collaborative du logiciel CRM. Certes, la capacité opérationnelle des logiciels CRM n'a pas d'influence sur la performance du cycle de vie du client. Cependant, les résultats de la régression multiple avec variables d'interaction nous a permis d'arriver à la conclusion suivante : l'aptitude de l'entreprise à bien gérer leurs canaux de communication engendre une influence positive de cette capacité sur la performance du cycle de vie du client. Au total, 12 hypothèses ont été émises, six ont été validées dont trois (3) de manière non significative. Les six autres hypothèses n'ont pas été soutenues par cette recherche. En conclusion, il ressort de cette recherche que le manque de résultats positifs sur la performance des logiciels CRM est dû à l'absence de capacité collaborative des premiers logiciels CRM.

La dernière partie de ce travail sera consacrée, d'une part, aux implications théoriques et managériales de notre recherche et, d'autre part aux limites de cette dernière.

CONCLUSION GENERALE, IMPLICATIONS ET LIMITES

Dans cette conclusion générale, nous reviendrons sur les résultats de la recherche. Un accent particulier sera mis sur les contributions et implications théoriques et managériales de cette recherche. Enfin, un aperçu sur les limites et les voies de recherches futures sera présenté.

I- PRINCIPALE CONCLUSION

L'utilisation de la technologie CRM peut offrir de réelles facilités en matière de gestion de la relation client. Les entreprises éditrices de logiciels CRM avancent comme arguments de vente, l'amélioration du cycle de vie du client. Au fil des années, de sérieuses interrogations quant à la capacité réelle de ces logiciels à améliorer le cycle de vie du client voient le jour. Les échecs répétés de plusieurs projets de déploiement de logiciels CRM dans les entreprises et le taux très faible d'entreprises ayant de bon retour sur investissement des outils logiciels CRM ont fait l'objet de plusieurs recherches universitaires. Nous avons remarqué que les chercheurs se sont justes focalisés sur la mise en place des processus CRM au sein des entreprises. Les réponses apportées à leurs recherches nous paraissent insatisfaisantes et la plupart des modèles d'évaluation proposés actuellement souffrent souvent de beaucoup de faiblesses.

Ainsi, pour apporter quelques explications aux interrogations des chercheurs et des praticiens, nous avons essayé dans cette étude d'analyser l'impact réel de l'utilisation des logiciels CRM sur la performance du cycle de vie du client, en essayant de dépasser, dans la mesure du possible, certaines lacunes qui ont été constatées aussi bien dans la littérature académique que managériale.

Pour pouvoir progresser dans notre étude, nous nous sommes basé sur une revue de littérature suffisamment fournie, sur les différentes théories relatives à la capacité des outils logiciels CRM et enfin sur une immersion totale dans les entreprises utilisatrices de logiciels CRM. Ainsi, En nous inspirant des travaux de Reinartz et al., (2004) de Jayachandran et al., (2004) et de Goetz Greve et Sonke Albers (2006), et en se situant dans le cadre théorique de mesure basé sur les capacités des outils logiciels CRM, nous avons élaboré un modèle d'analyse de la performance du cycle de vie du client par l'utilisation des logiciels CRM. Ce modèle intègre

plusieurs variables issues de notre revue de littérature. Nous avons également introduit des variables que nous jugeons indispensables et que les recherches empiriques étudiées ont ignorées. Ce modèle est composé d'une part, d'une relation directe entre les capacités (analytique, opérationnelle et collaborative) des logiciels CRM et la performance du cycle de vie du client et d'autre part d'une relation avec interaction des variables modératrices. Nous avons identifié trois variables modératrices (stratégie relationnelle, gestion des canaux et la connaissance client) dans la littérature susceptible de créer une interaction entre l'utilisation des logiciels CRM et la performance du cycle de vie du client. Nous avons également introduit dans notre modèle trois variables de contrôle à savoir : la taille, le secteur d'activité et l'expérience des entreprises dans l'utilisation de logiciels CRM. Après avoir défini l'entreprise utilisatrice de logiciel CRM comme unité de recherche, nous avons testé notre modèle sur quatre vingt deux (82) entreprises.

Les résultats obtenus montrent la pertinence du modèle proposé. En effet, ce dernier a expliqué plus de quatre vingt pourcent (80%) de la variance totale du phénomène étudié. Cette étude a montré que pour que l'utilisation du logiciel CRM produise, une bonne performance du cycle de vie du client, il faudrait que les logiciels aient une bonne capacité collaborative. Ces résultats expliquent en partie l'échec des premiers déploiements de technologie CRM dans les entreprises. En effet, les premiers logiciels CRM ne sont dotés que des deux premières capacités à savoir l'analytique et l'opérationnelle. Ces résultats ont également montré que, pour avoir de meilleur rendement au niveau de la capacité analytique des logiciels, il faut que l'entreprise développe une aptitude à connaître le client (connaissance client). Il en est de même pour la capacité opérationnelle et la gestion efficace des canaux de communication. Nous avons également remarqué que la stratégie relationnelle à une influence positive sur la performance du cycle de vie du client ; mais les hypothèses suggérant l'existence d'une interaction avec les variables explicatives n'ont pas été soutenues. Contrairement à ce qu'on peut penser, l'expérience des entreprises en matière d'utilisation de logiciels CRM n'a pas un effet positif sur la performance du cycle de vie du client. Nous avons expliqué ce contraste par le paradoxe de Solow. Les hypothèses liées aux deux autres variables de contrôle (taille et secteur d'activité) n'ont pas non plus été soutenues dans cette recherche. Au total, douze (12) hypothèses ont été émises ; six (6) ont été validées dont trois (3) de manière non significative. Les six autres hypothèses n'ont pas été validées par cette recherche. Cette étude nous a permis de conclure que l'échec des déploiements de la technologie CRM dans les entreprises s'explique en majeure partie par l'absence de capacité collaborative des logiciels, par l'incapacité à gérer efficacement les canaux de communication

afin d'optimiser la capacité opérationnelle des logiciels et enfin par l'aptitude des employés à connaître intimement les clients. Ces résultats ont des implications tant sur le plan théorique que managérial que nous développerons dans les sections suivantes.

II- CONTRIBUTIONS, IMPLICATIONS ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Nous distinguerons dans cette section les implications et les contributions aussi bien théoriques que managériales de notre recherche. Ensuite, nous évoquerons les limites de notre recherche et quelques pistes de recherche futures.

1- Les différentes contributions de la recherche

1-1 Contributions et implications théoriques

Cette recherche a permis de répondre la question « quel cadre théorique pour l'évaluation de l'impact de l'utilisation des logiciels CRM sur le cycle de vie du client ? ». Dans cette recherche, nous avons combiné le secteur de l'informatique (logiciels CRM et ses capacités) et le secteur du marketing relationnel (la stratégie relation, la connaissance client et la gestion des canaux) pour mesurer une performance, celle d'un indicateur relationnel : le cycle de vie du client. La mise en place d'un modèle conceptuel a nécessité le développement d'échelles de mesure. En nous inspirant des items développés par Buttle (2004) et Goodhue et al. (2002), nous avons mis en place l'ensemble des items permettant de mesurer les capacités analytique, opérationnelle et collaborative répondant aux critères psychométriques de fiabilité et de validité. Cette recherche enrichit la littérature dans la mesure de la capacité des outils liés à la technologie CRM. Les conclusions de cette recherche ont apporté plusieurs autres contributions à la théorie.

La première contribution est celle de la redéfinition du CRM en tant que processus technologique. En effet, Metagroup (2000) définit le CRM comme « l'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégrés, à travers plusieurs points de contact possibles avec le client (marketing, vente, après vente et assistance technique) en ayant recours à des canaux de communication multiples et interconnectés ». Pour Isolet (2003), le CRM désigne une solution « progiciel » ou l'intégration de différents progiciels aptes à automatiser l'ensemble de la relation client ou prospects. Aucune de ces deux définitions n'aborde les processus internes de l'entreprise. Ces définitions sont toutes orientées vers le client. Or, les

résultats de notre recherche ont mis en avant le CRM collaboratif comme fondamental pour une bonne performance du cycle de vie du client. De ces conclusions, nous pouvons alors définir le ***CRM comme l'automatisation des processus d'entreprise horizontalement et verticalement intégrés, à travers d'une part plusieurs points de contact avec le client et d'autre part entre les différents services de l'entreprise en ayant recours à des canaux de communication multiples et interconnectés.***

La deuxième contribution est relative aux travaux de Mithas, Krihman et Fornell, (2005). En effet, Mithas, Krihman et Fornell, (2005) ont montré que l'impact du CRM sur la satisfaction est positif et que l'outil lui-même n'a pas d'impact direct sur la satisfaction. Pour ces chercheurs le CRM permet d'améliorer la connaissance client qui à son tour, permet d'améliorer la satisfaction. Ces résultats sont conformes à ceux publiés par Goetz Greve et Sonke Albers (2006). Ces derniers ont montré que « La technologie CRM n'a pas d'impact direct sur la performance de l'entreprise au niveau des trois phases du cycle de vie du client ». La présente étude permet de compléter les résultats de ces chercheurs et d'affirmer que l'utilisation des logiciels CRM a un impact direct sur la satisfaction et pour cause, l'utilisation des logiciels améliore le cycle de vie du client. En effet, si le logiciel permet de rendre meilleur le cycle de vie du client, il permet tout aussi alors d'améliorer la fidélité du client qui n'est que la conséquence logique de la satisfaction.

Une troisième contribution de cette recherche porte sur les travaux de J.E. Richard (2008). J.E. Richard (2008) ce spécialiste du CRM a travaillé sur l'impact de l'adoption des logiciels CRM sur la performance relationnelle des entreprises dans une relation « B to B ». Le chercheur a conclu que l'utilisation des logiciels CRM a un impact positif sur la force de la relation dans une relation B to B. Ses résultats lui ont permis d'affirmer que « plus la force de la relation est grande, plus la performance de la relation client est élevée ». Les résultats de cette recherche enrichissent la théorie et étendent les résultats de J.E. Richard (2008) à une relation « B to C ».

Enfin, une dernière contribution de cette recherche porte sur les résultats de Jayachandra et al., (2004). Ceux-ci ont démontré que les processus d'informations relationnelles ont une influence positive sur la performance de la relation client. La présente recherche élargit ces conclusions et démontre que c'est la capacité analytique des logiciels CRM et l'aptitude de l'entreprise à connaître ses clients qui permettent d'avoir l'information crédible, pertinente et actualisée sur le client.

Il faut en effet signaler que cette étude, qui offre un cadre conceptuel d'analyse à l'évaluation de la performance de l'utilisation des outils logiciels CRM sur le cycle de vie du client, est

l'une des premières réalisées dans une université française voire dans le monde francophone. La majorité des recherches empiriques dans la littérature sont l'œuvre des universitaires anglophones, allemands ou néerlandais. Cette étude offre ainsi un nouvel outil de référence pour les universités françaises dans le cadre de futures recherches dans le domaine du CRM.

1-2 Contributions et implications managériales

Cette recherche offre des perspectives supplémentaires utiles pour l'utilisation des logiciels CRM et pour les entreprises éditrices de logiciels. Les logiciels CRM peuvent réellement être utilisés pour améliorer les relations entre client et fournisseur. Notre recherche fournit des directives pour les managers et dirigeants qui veulent déployer les logiciels CRM ou qui les utilisent pour la gestion de leur relation client. Cette recherche induit des contributions managériales pour les entreprises utilisatrices de logiciels CRM mais également pour les entreprises éditrices de logiciels CRM. S'agissant des préoccupations managériales, notre étude a apporté quelques éléments de réponse qui seront exposés dans les lignes qui suivent.

1-2-1 Pour les utilisatrices de logiciels CRM

- Comment l'utilisation des logiciels CRM peut-elle être un facteur d'amélioration de la performance du cycle de vie du client ?

Cette étude a révélé que les logiciels CRM ne peuvent contribuer significativement à l'amélioration du cycle de vie du client que si l'entreprise arrive à utiliser de manière efficace les capacités du logiciel et plus précisément ses capacités collaborative et analytique. L'utilisation de la capacité collaborative permet à l'entreprise de communiquer plus facilement avec ses clients ainsi que l'intégration avec les autres départements de l'entreprise. La capacité collaborative permet une amélioration de la communication et de la coordination interne à l'aide de technologies (telles que la gestion électronique des processus ou workflow). Elle assure la coordination des activités et permet ainsi d'avoir une vision intégrée du client mais aussi externe grâce à des technologies (telles que le courrier électronique) qui facilitent et développent des interactions directes avec le client. Les logiciels dotés d'une bonne capacité collaborative permet de partager les agendas et les carnets d'adresse par exemple. Ils sont assez utiles dans le cadre de la gestion des réclamations client. En ce qui concerne la capacité analytique, elle se base sur les possibilités offertes par les logiciels à capturer, stocker, organiser, analyser, interpréter et utiliser les données collectées. Cette

capacité offre l'avantage de connaître les besoins du client afin de lui faire des propositions personnalisées. Cette étude a également prouvé que la mise en place des logiciels peut paraître insuffisante à améliorer le cycle de vie du client. Les entreprises doivent investir dans les formations visant à doter leur personnel de certaines aptitudes à savoir : l'aptitude à chercher à connaître en profondeur le client. En effet, la capacité analytique du logiciel CRM ne servira pas à grande chose s'il n'a pas de données à analyser. Le personnel en contact avec le client doit développer cette aptitude à pousser les clients à leur livrer des informations. Les informations les plus pertinentes sont livrées par les clients eux-mêmes. Cette quête d'information incombe au personnel de front office. Ce travail, nous a permis de mettre en place un module de formation que nous proposerons aux entreprises afin d'aider leur personnel à soutirer les informations les plus pertinentes aux clients. Cette remarque est également valable pour la capacité opérationnelle des logiciels CRM. Les résultats de cette ont permis de constater que l'utilisation de la capacité opérationnelle à elle seule n'a aucun effet sur la performance du cycle de vie du client. Cependant nous avons remarqué que la gestion efficace des canaux de communication permet à la capacité opérationnelle de produire un effet sur la performance du cycle de vie du client. En quoi consiste alors la gestion efficace des canaux de communication ? La gestion efficace des canaux de communication, consiste en effet à pouvoir identifier chaque client à chaque contact avec lui et de disposer de toute l'information utile à son sujet. Elle consiste également à pouvoir savoir par quel canal chaque client préfère-t-il être contacté et de pouvoir choisir le canal de communication sans contrainte d'ordre technique. Ces différentes propositions doivent figurer dans le manuel de chaque employé chargé de gérer la relation client dans une entreprise.

Globalement cette étude a montré que l'utilisation des logiciels CRM à travers ses capacités (analytique, opérationnelle et collaborative) permet d'améliorer le cycle de vie du client. L'ensemble des trois capacités est nécessaire pour la réalisation de cette performance. Toutefois pour que cette amélioration soit importante, il faut que les entreprises développent auprès de leur personnel cette aptitude connaître de manière intime le client et avoir la capacité de bien gérer leurs canaux de communication.

- Peut-on utiliser une capacité du logiciel CRM au détriment d'une autre ?

La mise en place d'un logiciel CRM dépend des besoins de l'entreprise et du volume du portefeuille client. Avant d'opter pour un logiciel CRM, nous conseillons un audit CRM qui est basé sur une étude approfondie de l'entreprise et du portefeuille. Les résultats de cet audit

nous permettront de conseiller à l'entreprise, quel type de logiciel choisi. Evidemment, cet audit et cette mise en place seront suivis d'une évaluation d'impact effectuée deux ans après le déploiement du logiciel dans l'entreprise. Globalement pour une entreprise de taille moyenne, nous suggérons le déploiement d'un logiciel doté des trois capacités

- Est-ce que l'adoption de la technologie CRM nécessite de la part de l'entreprise la mise en place d'une stratégie relationnelle ?

Nos résultats n'ont pas montré une interaction de la part de la stratégie relationnelle avec une des capacités du logiciel CRM. Toutefois nous avons constaté que la stratégie relationnelle toute seule permet d'améliorer la performance relationnelle de l'entreprise. Nous sommes donc amenés à conseiller aux entreprises la mise en place d'une stratégie relationnelle avant l'adoption ou l'intégration des logiciels CRM dans leur structure. La stratégie relationnelle est une culture d'entreprise. Benamour et Prim (2000) estiment que la stratégie relationnelle passe par le degré d'orientation client du vendeur. Ce degré est l'aptitude de vendeur à s'engager auprès du client et à l'aider dans les choix qui le satisferont. D'autres chercheurs comme Johnson et al, (2008) ont intégré comme variable pour mesurer l'impact de l'utilisation de la technologie CRM, l'engagement et l'implication de la direction de l'entreprise (top of management) dans la mise en œuvre de la technologie CRM. Ainsi, la direction de l'entreprise doit également être orientée client afin de permettre la mise en place de la stratégie relationnelle. Il faudrait que la satisfaction client soit une priorité de l'entreprise et que celle-ci arrive à se mettre à la place du client. La direction de l'entreprise doit également consacrer une part importante de son temps à des activités liées aux clients. Cette recherche a également permis de mettre en place un module de formation que nous proposerons aux entreprises soucieuses d'améliorer leur stratégie relationnelle.

1-2-2 Pour les entreprises éditrices de Logiciels CRM

Cette recherche offre aux entreprises éditrices de logiciels un argument de base de communication. Elles pourront désormais avancer que l'utilisation des logiciels CRM permet réellement d'améliorer le cycle de vie du client. Elles mettront particulièrement l'accent sur le développement des applications qui facilitent une collaboration effective entre les différents services de l'entreprise. Nos résultats ont également montré que les développeurs de logiciels doivent se pencher sur la capacité opérationnelle des logiciels en introduisant des modules

complémentaires permettant de prendre en compte de manière automatique la gestion des canaux de communication. De plus en plus d'entreprises éditrices de logiciels proposent des offres à la carte (Sugar, Nëlis). Ces entreprises proposent de vendre aux entreprises des solutions qui prennent en compte soit la force de vente, les campagnes marketing ou la relation collaborative. Nous pensons que cette démarche sera productive à partir du moment où l'entreprise (éditrice) propose des packages complets et non des modules isolés. Elles doivent être en mesure de proposer à leurs clients des formations à l'utilisation des logiciels combinées à des formations en stratégie relationnelle et en connaissance client.

2- LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURES

Cette recherche traite d'une notion complexe qu'est l'évaluation de l'utilisation des capacités des outils CRM sur le cycle de vie du client. Ainsi, elle présente certaines limites qui offrent autant de possibilités pour des recherches futures.

La première limite à cette recherche concerne la notion du cycle de vie du client. Le cycle de vie du client est une notion longitudinale qui évolue avec le temps ; il ne s'agit ni d'un diagnostic ni d'un cliché du portefeuille client à un instant T. Dwer, Schurr et Oh (1987) définissent le cycle de vie du client comme un processus en trois phases distinctes qui évolue au cours du temps en fonction de la quantité consommée. Toutes les définitions évoquées dans cette recherche vont dans le même sens. La présente étude ne porte que sur l'état du cycle de vie du client de manière instantanée. Compte de tenu de la définition du cycle de vie du client, les futures recherches doivent suivre une même base de client à travers toutes les étapes du cycle de vie. Une telle méthodologie pourra permettre de mesurer au fil du temps l'impact réel de l'utilisation des outils logiciel CRM sur le cycle de vie du client.

Une deuxième limite liée à cette étude est la validation discriminante. Nous avons utilisé des mesures subjectives fournies par des répondants clés sur des échelles multi-items. Bien que nous ayons été prudents dans l'évaluation des biais potentiels associés à de tels types de données, et nous ayons accordé une attention particulière à la validation de nos mesures, nous avons remarqué que la validité discriminante globale de notre modèle n'a pas été vérifiée. Cette invalidation est due à la forte corrélation qui existe entre les construits performance du cycle de vie et la capacité collaborative d'une part, et la performance du cycle de vie et la stratégie relationnelle d'autre part. Il serait souhaitable que les futures recherches utilisent aussi des mesures objectives et poursuivent l'effort de raffinement de nos instruments de mesure surtout pour les construits stratégie relationnelle et la capacité collaborative. Nous

avons entrepris une démarche similaire en introduisant des questions objectives dans notre questionnaire. Ces questions devraient nous aider à apporter des chiffres concernant l'amélioration de la performance. La plupart des répondants ont laissé ces questions sans réponse. La quantité de non réponse nous a contraint à abandonner cette piste de recherche. De futures recherches pourront apporter les réponses qui manquent dans ce sens, corrigeant ainsi cette insuffisance.

Une limite potentielle peut être liée à l'échantillon. Sa petite taille est due aux difficultés rencontrées lors de la collecte des données. Ces difficultés sont liées à l'indisponibilité des répondants mais également la taille du questionnaire. Nous avons eu recours à des entreprises de plusieurs pays (Bénin, France et Tunisie). Notre étude a traité toutes les réponses connectées comme venant d'un même univers économique. Les futures recherches pourront mener cette étude en constituant des strates afin de déterminer une analyse par groupe d'entreprises suivant leur origine.

Enfin, nous avons introduit comme variable de contrôle, l'expérience des entreprises en matière d'utilisation de logiciels CRM. La majorité des entreprises sondées ont moins de dix (10) années d'expérience. Cette faible expérience n'a pas permis de mesurer l'effet de cette variable sur la performance des outils logiciels sur le cycle de vie du client.

Malgré les implications intéressantes qui ont émergé de cette recherche, il est important de reconnaître ses limites et la nécessité de réaliser des études plus approfondies. Notre souhait est que cette étude serve de référence aux futurs travaux de recherche et que les limites évoquées soient le point de départ de recherches futures.

TABLE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 /TITRE : TABLEAU RECAPITULATIF DES NORMES DE MACNEIL 16
TABLEAU 2 /TITRE: TABLEAU METTANT EN EVIDENCE LES DIFFERENCES ENTRE LE MARKETING TRANSACTIONNEL ET LE MARKETING RELATIONNEL 22
TABLEAU 3 /TITRE : LES DIFFERENTES DEFINITIONS DU MARKETING RELATIONNEL DANS LA LITTERATURE 26
TABLEAU 4/ TITRE : TYPOLOGIE DES PROGRAMMES DE FIDELITE 61
TABLEAU 5/ TITRE: TABLEAU RECAPITULATIF DES ETUDES EMPIRIQUES SUR L'IMPACT DE LA TECHNOLOGIE CRM SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES 63
TABLEAU 6 /TITRE : SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ETUDE DE ANG ET BUTTLE (2006) 67
TABLEAU 7/ TITRE : RECAPITULATIF DES RESULTATS DE J.E. RICHARD (2008) 78
TABLEAU 8 / TITRE SYNTHESE DES TRAVAUX EMPIRIQUES D'EVALUATION ET D'IMPACT DE L'UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE CRM 85
TABLEAU 9 /TITRE : TABLEAU RECAPITULATIF DES HYPOTHESES DE RECHERCHE 107
TABLEAU 10 /TITRE : RESULTATS DE L'ANALYSE DES QUESTIONS OUVERTES (EXPERTS) 114
TABLEAU 11 / TITRE : PROFIL DES ENTREPRISES DE L'ECHANTILLON DE L'ETUDE 118
TABLEAU 12 / TITRE : RECAPITULATIF DES ITEMS POUR LE QUESTIONNAIRE DE RECHERCHES. 126
TABLEAU 13 /TITRE : PRINCIPAUX INDICES D'AJUSTEMENT GLOBAUX (D'APRES ROUSSEL & AL., 2002) 144
TABLEAU 14/ TITRE : LES VALEURS D'ACCEPTATION DE L'ALPHA DE CRONBACH 149
TABLEAU 15/ TITRE : EVALUATION DE LA FIABILITE 150
TABLEAU 16 / TITRE : EVALUATION DE LA VALIDITE CONVERGENTE 152
TABLEAU 17 / TITRE : VALIDITE DISCRIMINANTE 153
TABLEAU 18 / TITRE : LES EFFETS DIRECTS DE L'UTILISATION DES CAPACITES DES LOGICIELS SUR LE CYCLE DE VIE DU CLIENT 160
TABLEAU 19/ TITRE : RESULTATS DE LA REGRESSION MULTIPLE AVEC LES VARIABLES MODERATRICES ET LES VARIABLES DE CONTROLE 166
TABLEAU 20 / TITRE : SYNTHESE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE 178

TABLEAU DES FIGURES

FIGURE 1/TITRE : LES DIFFERENTES FORMES D'ECHANGES ET LEURS CARACTERISTIQUES : TYPOLOGIES RETENUE D'APRES LES TRAVAUX DE MACNEIL (1980) ET WILLIAMSON (1985). 17

FIGURE 2/TITRE : ROUE RESUMANT LES FACTEURS DE REUSSITE DU MARKETING RELATIONNEL..... 28

FIGURE 3/TITRE: LE MODELE CUSTOMER CONNECTIONS D'ERNEST &YOUNG 33

FIGURE 4/TITRE : EXEMPLE D'UN SYSTEME CRM 35

FIGURE 5/ TITRE : LA CHAINE DE SERVICE ET DE PROFIT 43

FIGURE 6/ TITRE : LES QUATRE PERSPECTIVES DU BALANCED SCORECARD 46

FIGURE 7/ TITRE : LES ETAPES SUR CYCLE DE VIE DU CLIENT 51

FIGURE 8 / TITRE CYCLE DE VIE DU CLIENT COMPOSANT CRM PAR PHASE..... 53

FIGURE 9/ TITRE : RENTABILITE POTENTIELLE ET FIDELITE PREVISIBLE DES QUATRE GROUPES DE CLIENTS..... 57

FIGURE 10 / TITRE : LE MODELE DE MESURE DE PERFORMANCE DU LOGICIEL CRM (ANG ET BUTTLE ; 2006) 65

FIGURE 11 / TITRE : MODELE D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU CRM DE REINARTZ ET AL. (2004) 69

FIGURE 12 / TITRE : MODELE D'ANALYSE DE JAYACHANDRA ET AL., (2004)..... 72

FIGURE 13 / TITRE : MODELE D'ANALYSE DE PERFORMANCE DE LA TECHNOLOGIE CRM DE EDWARD RICHARD. 75

FIGURE 14 /TITRE : MODELE DE CHIKRI EL FIDHA ET MOHAMED HEDI CHARKI (2008)... 80

FIGURE 15 / TITRE : MODELE CONCEPTUEL D'ANALYSE D'EVALUATION DE L'UTILISATION DES LOGICIELS CRM SUR LE CYCLE DE VIE DU CLIENT (COOVI BYBLICE, 2010)..... 92

FIGURE 16/ TITRE : MODELE CONCEPTUEL D'ANALYSE D'EVALUATION DE L'UTILISATION DES LOGICIELS CRM SUR LE CYCLE DE VIE DU CLIENT AVEC LES DIFFERENTES HYPOTHESES (COOVI BYBLICE, 2010) 108

FIGURE 17 / TITRE : CARTE FACTORIELLE SOUS SPHINX..... 161

FIGURE 18/ TITRE : CARTE FACTORIELLE SOUS SPHINX POUR CONFIRMER LES HYPOTHESES LIEES AUX VARIABLES DE CONTROLE..... 168

BIBLIOGRAPHIE

A

Alard P. et Dirringer D. ; la stratégie de la relation client .ED Dunod 2000

Alard P. et Guggémos P-A. (2005), *CRM : les clés de la réussite*, Edition d'organisation, Paris 2005

Allen N.J., & Grisaffe D.B. (2001). " Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages ". *Human Resource Management Review*, 11 (2001), 209-236.

Ang L. et Buttle F.A. (2002), "ROI on CRM, a customer-journey approach",*Conference Proceedings of IMP Conference, Perth, Australia*

Arndt J., (1979) "Toward a concept of domesticated markets" *Journal of marketing*, 43, 69-75

B

Balantzian G. (2002), *Les systèmes d'information : art et pratiques* ; édition organisation 2002

Barnes J. G. et Howlett D. M. (1998), " Predictors of equity in relationships between service providers and retail customers ", *International Journal of Bank Marketing*, 16, 1, 5-23

Batislam E.P., Denizel M. et Filiztekin A., (2007) "Empirical validation and comparison of models for customer base analysis", *International journal of Research in Marketing*, 201-09

Benamour Y (2000), Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client-particulier/entreprises de services: une application au secteur banquier français, *Thèse de doctorat en sciences de Gestion*, Université IX Paris Dauphine

Benamour Y. & Prim I. (2000). “Orientation relationnelle versus transactionnelle du client: développement d'une échelle dans le secteur bancaire français - Une étude exploratoire“, *16ème Congrès International de l'Association Française du Marketing*, 18-20 mai, Montréal, Canada, vol. 16, tome2, pp. 1111-1123.

Bendapudi N. & Berry L.L., (1997), “Customers’ Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers”. *Journal of Retailing*, 73(1): 15-37.

Bergadaà M. et Laaroussi S. (2001), “la proximité avec le client dans un référentiel spatial et temporel en mutation: exploration d'un modèle conceptuel” *acte du xvii° congrès de AFM, Deauville 2001*

Berger P.D. et Nasr N.I (1998).“Customer life time value:marketing models and application” *Journal of interactive marketing* 12, (1) 17-30

Bescos P., Dobler P., Mendoza C., Naulleau G. (1993), *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien, 2ème édition.

Bessire D. (1999), “ Définir la performance, Comptabilité-Contrôle-Audit“, septembre, pp. 127-150.

Birtran Gabriel R. et Mondschein Susana V. (1996) “ Mailing Decisions in the Catalog Industry”, *Management Science vol.42*, n°9 1364-1381.

Bitner, Mary Jo (1995), “Building Service Relationships: It’s All About Promises”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (Fall), 246-251.

Bitrain G.R.et Mondschein S.V. (1996) “ Mailing decisions in the catalog industry” *Management science, vol. 42* n°9, 1364-1381

Bjorn Ivens et Ulrike Mayrhofer (2003) *;* “ Les facteurs de réussite du marketing relationnel”, *revue : décision marketing, p15.*

Blattberg, Robert C., Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas (2001), "*Customer Equity: Building* and Managing Relationships as Valuable Assets" , Boston, MA: *Harvard Business School Press.*

Berger, Paul D. et Nasr I Nada (1998), "Customer lifetime value : marketing models and application", *Journal of Interactive marketing*, 12, 1, 17-30

Boisdevesy J.C. (1996), *Le Marketing Relationnel: A la découverte du conso-acteur*, les éditions d'organisation.

Bollen K.A. et Long J.S. (1993), *Testing structural equation models*, Sage Publications.

Bolton, Ruth N., Katherine N. Lemon, Peter C. Verhoef. (2004), "The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and propositions for future research," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 3, 271-292

Bonnemaizon A. Cova B. Louyot M-C. (2006), " Représentations européennes du marketing relationnel à l'horizon 2015 : une analyse Delphi " *5th International Congress on Marketing Trends Venice.*

Bose, R., et Sugumaran, V. (2003), "Application of knowledge management technology in customer relationship management. " *Knowledge and Process Management*, 10(1), 3-17.

Bouquin H. (1986), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France.

Bourguignon A. (juillet -août 1995), "Peut-on définir la performance? " *revue française de comptabilité.*

Broekhuizen I. et Peelen E. (juillet août 1997), "Het belonen van trouwe klanten", *Tijdschrift voor Marketing*, pp. 52-56.

Brown S. (2000), *CRM: la gestion de la relation client*, Edition, village mondial, Paris

Brown S. (2005), *CRM: la gestion de la relation client*, Edition, village mondial, Paris

Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan T.W. (2002), “Customer Orientation of services Workers: Personality trait effects on self-and Supervisor performance Rating”, *Journal of Marketing Research*, 39, pp 110-119.

Buckley, R., Benson, PG, Hall, S. and M. Buckley (1988), “The Impact Of Rating Scale Format On Rater Accuracy: An Evaluation,” *Journal of Management*, 14 (3), 415-423.

Buttle F. (1996), Relationship Marketing: Theory And Practice, Eds PCP Ltd, London, 195.

Buttle F. Ang L. "CRM software application and business performance" *Database Marketing and customer strategy managemen*t vol .14,1,4-16 2006.

Buttle F. (2004). *Customer relationship management: Concepts and tools*. Sydney : Elsevier.

C

Caceres R. C. et Vanhamme J. (2003), “Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations”, *Recherche et Applications en Marketing*, 18,2, 67-100.

Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2005), “ Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l’utopie mobilisatrice de la performance globale”, *Journée Développement Durable- AIMS – IAE d’Aix-en-Provence*, pp.1-22.

Carricano M. et Poujol F. (2008), *Analyse des données avec SPSS*, édition Pearson éducation France, Paris.

Chirouze Y. (2003), *Le marketing ; études et stratégies*, collection Transversale ; édition marketing S.A. Paris.

Chokri E. F. et Charki M.H. (Jan-Feb 2008), “Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans le développement de la qualité de la relation client: application

à la relation banque/entreprise" *La Revue des Sciences de Gestion* : *Direction et Gestion*; 43, 229; ABI/INFORM .

Chung S.H., Rainer R.K., Lewis B.R. (2003), "The impact of information technology infrastructure flexibility on strategic alignment and applications implementation", Communications of AIS Volume 11 Article 11.

Churchill, G. A., Jr. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs.", *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.

Coviello, N.E., Brodie, R.J., Danher, P.J. et Johnston, W.J. (2002)., "How Firms Relate to their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices". *Journal of Marketing, Chicago*, Vol. 66, No.3, pp. 33-46.

Crié D., (2002), *La relation client, fidélité, fidélisation, produits fidélisants*, éditions Vuibert, Paris

Crosby L.A. et Johnson S.L. (2000) "what to do before going 1-to-1" *marketing management*, vol.9 no° 4 pp. 15-21

Crosby L.A. Et Stephens N. (1987), "Effects Of Relationship Marketing On Satisfaction, Retention And Prices In The Life Insurance Industry", *Journal Of Marketing Research*, 24 404-11.

Croteau, A.-M., & Li, P. (2003), "Critical success factors of CRM technological initiatives." *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), 21-34.

Croutsche J-J. (1997), *Pratique de l'analyse des données en marketing*, éditions ESKA.

Cuthbertson R. et Messenger S. (2008), "collaborative CRM: a missed or a mythical opportunity", *Journal of Direct, Data and digital marketing pratice* vol 9, 354-362

Czepiel J. (1990), " Managing relationships with customers: A differentiating philosophy of marketing", *in Service management effectiveness: Balancing strategy, organization*

and human resources, Eds D. Bowen R. Chase et T. Cummings, *CA:* Jossey-Bass, 299-323.

D

Darell Rigby , Frederick Reichheld et Phil Scheffer (2002), " avoid the four perils of CRM", *Havard Buisness Review (febuary)* PP.101-109.

Damperat M. (2005), "Les approches de la relation client : évolution et nature " *1ères Journées de Recherche en Marketing* IRIS l IAE de Lyon, 4 et 5 avril 2005

Darpy D. et Volle P. (2007), *Comportements du consommateur et décisions marketing*, 2° édition" Dunond.

Deshpandé R., Farley J.U. et Webster F.E. (1993) "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in japanese firms" *Journal of Marketing*, pp57.

Di Maggio, Paul J. and Walter W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, 48 (April), 147-160.

Dionne, M. (2001), " Pour comprendre le CRM: La logique des poupées russes ", disponible sur le site www.crmodyssey.com.

Dodd, JL, et S. Chen (1997), "La valeur économique ajoutée (EVA)", *Arkansas Business and Economic Review*, 30 (4), 1-8.

Dodge Y. et Rousson V. (2004), *Analyse de régression appliquée*, 2 ème édition, Dunod, Paris.

Dominique Moisand (2002) ; *CRM gestion de la relation client* ; édition Lavoisier.

Don, P. et Martha, R. (1995). "A New Marketing Paradigm: Share of Customer not Market Share", *Managing Service Quality, Bedford*, Vol. 5, No.3, p. 48.

Dowling, Grahame R. and Mark Uncles (1997), “Do Customer Loyalty Programs Really Work?” *Sloan Management Review* , 38, 4(Summer), 71-82.

Drew J.H., Mani D.R., Betz A.L. et Datta P. (2001),“Targeting customers with statistical and datamining techniques”, *Journal of Service Research*, 3,2001, 205-19.

Dwyer F.R. (1989), “ Customer lifetime valuation to support marketing decision making” *Journal of Direct marketing*,vol .3 n°4.

Dwyer F.R.,Schurr P. H. et Oh S.(Avril 1987), “ Developing buyer -seller relationship”, *Journal of marketing*, 51, 11-27

E

Elommal N. Et Perrien J. (2005), “Proposition d’un modèle de l’influence des normes de la relation de Macneil (1980) Sur La Satisfaction d’un client vis-à-vis de son institution financière principale” *1ères Journées de Recherche en Marketing* IRIS l IAE .

Evans J.R. et Laskin R.L. (1994), “The relationship marketing process: A conceptualization and application” *Industrial Marketing Management* 23, New York, pp. 439-453.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1997), *Market : études et recherches en marketing, fondements, méthodes*, 2 ème édition, Nathan, France.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market : études et recherches en marketing*, 3°édition édition Dunod

F

Fournier, J.Y., (2000), *Désamorcer les conflits relationnels*, édition d’organisation, Paris, P 279.

Fenneteau H (1998), *Cycle de vie des produits* ; édition Economica Paris .

Fornell C. & Larcker D.F. (February 1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, 18, pp. 39-50.

Frazier, GL et AR Howell (1982), “Intra-industrie de la stratégie marketing des effets sur l'analyse des Firm Performance”, *Journal of Business Research*, 10 (4), 431-443.

Jallat F., Stevens E. et Volle P. (2006), *Gestion de la relation client* ; édition pearson.

Flipo J. P. (1999), “Activité de service et relation interentreprises: vers une gestion stratégique des facteurs relationnels et des éléments d'interface”, *Revue Française de Marketing*, 171, 63-76

G

Guillocheau D. et Pastural D. (2001), *@- solution pour l’entreprise édition* Dunod Paris.

Ganesan S. (1994), “Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing* 58, 2, 1-19.

Garbarino, E. et Jonhson, M.S. (1999), “The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships”, *Journal of Marketing, New York*, Vol. 63, No.2, pp.70-87.

Garson (2007), Quantitative Research in Public Administration, accessible sur le site : http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/index.htm.

Gavard-perret M-L. Gotteland D. Haon C. Jolibert A. (2008), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*, Pearson Education France.

Gefen, D., & Ridings, C. M. (2002), “ Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi-experimental design study of social exchange theory”,. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 47-69.

Geissler, G. L. (2001), “Building customer relationships online: The Web site designers' perspective”, *Journal of Consumer Marketing*, 18(6), 488-502.

Gillenson, M.L. (2000), “ How Electronic Commerce has Led to the Return of Personelized Marketing”, *Business Perspectives*, Vol. 12, No.3, p. 20.

Goetz Greve et Sonke Albers (2006), “Determinants of performance in customer relationship management- Assessing the technology usage-Performance link” *Proceedings of the 39th Hawaii International conference on system sciences* (HICSS-39, IEEE Computer Society.

Gomes C.F., Yasin M.M., Lisboa J.V., (2004) “A literature review of manufacturing performance measures and measurement in organization context: a framework and direction for future research”, *Journal of Manufacturing technology management.*

Goodhue, D. L., Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2002),“ Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way”, *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 79-94.

Grabner-Kraeuter, S. et Moedritscher, G. (2002) “Alternative Approaches toward Measuring CRM Performance”, *6th Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management*, Atlanta, 9-12 juin, pp. 1-16.

Greenberg, P. (2002). *CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in Internet real time (2nd ed.). Sydney: McGraw-Hill.*

Gerbing D.W. et Anderson J.C. (1988), “An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment”, *Journal of Marketing Research*, 25, 2, 186-192.

Grönroos C. (1989), “ A relationship approach to marketing services: some implications”, *in Marketing Thought and Practice* in the 1990s, EMAC,
Eds Avlonistis et al., 1, 497- 511.

Grönroos C. (1990), “Service management and marketing : managing the moments of truth ” *In Service Competition, Lexington Books*, New York.

Grönroos C. (1994), “From marketing mix to relationship marketing: toward a paradigm shift in marketing”, *Management Decision*, 32, 2, 4-20.

Grönroos C. (1995), “Relationship Marketing: The Strategy Continuum”, *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 23, 4, 252-54.

Grönroos C. (1996), “Relationship Marketing: strategic and tactical implications”, *Management Decision*, 34, 3, pp5-14.

Guibert N. (1996), La relation client-fournisseur et les nouvelles technologies de l’information : le rôle des concepts de confiance et d’engagement, *Thèse de doctorat*, Université de Montpellier II.

Gummesson E. (1994), “Making Relationship Marketing Operational”, *International Journal Of Service Industry Management*, 5, 5, 5-20.

Gummesson, E. (2004), “ Return on relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts”, *The Journal of Business and Industrial Marketing, 19*(2), 136-148.

Gundlach G.T., Murphy P.E. (Octobre 1993), “Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges”,*Journal of marketing*, vol.57

Gupta, S., Donald R L. et Stuart J.A. (2004), “Valuing Customers”, *Journal of Marketing Research* , 41, 1(February), 7-18.

H

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Andersen, R. E., & Tatham, R. L. (2006), *Mutilvariate data analysis (6th ed.).* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Håkansson H. (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*, Wiley, New York.

Han, Jin K., Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, 62 (4), 30-45.

Heide J.B. et John G. (1990), "Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships", Journal of Marketing Research, 37, 1, 24-36.

Hervé Fenneteau , *Cycle de vie des produits* ; Economica ; paris 1998.

Heskett J. L., Jones T. O., Loveman G. W., Sasser W. E. et Schlesinger L. A. (mars-avril 1994), " Putting the services-profit chain to work" *Havard Business Review*, 164-174.

Hetzel Patrick (2004), *Le marketing relationnel*, Que sais-je, Presses Universitaires de France.

I

Iacobucci D. , Ostrom A. (1996), "Commercial and interpersonal relationships: using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce", *International Journal of Journal of Research In Marketing*, 13, 53-72.

Igalens J. et Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica, Paris

Irina R. Et Buttle F.(2006), "strategic, operational and analytic customer relationship management; attributes and measures", *Journal of Relationship Marketing*, 23-42.

Isolet C., (2002), "La gestion de la relation client" dans *les systèmes d'information art et pratique, édition d'organisation, Paris 2002*

Irwin J.R. et McClelland G.H. (2002), "Heuristiques trompeuse et modèles de régression multiple avec variable modératrice", *Recherche et Applications en Marketing*,

17, 2, 87-101.

J

Jain, D., et S. Singh (2002), “Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions”, *Journal of Interactive Marketing*, 16 (2), 34-46.

Ja-Shen Chen, Yuan-Ze et Ching R.K.H. (2004), “An empirical study of the relationship of IT Intensity and Organizational Absorption capacity on CRM performance”, *Journal of global information management*.

Jallat F., Stevens E. et Volle P. (2005), *Gestion de la relation client*, Pearson Education France 2005

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2004), “The role of relational information processes and technology use in customer relationship management”, *Journal of Marketing*, 69(4), 177-192.

Jaycachandran Satish, Kely Hewett, Peter Kaufman (2004), “customer response capability in a sense and respond era : the role of customer knowledge process” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (Summer) 219-233

Johnson J.L., Saini A. et Grewal R. (2008), “Driving customer relationship management (CRM) performance: the role of knowledge store and technolohy assimilation” *ISBN Report 2008*

Jones T.O. et Sasser W.E. (novembre-decembre 1995), "why satisfied customers defect", *Harvard Business Review* , 88-99.

K

Kaplan R.S. et Norton D. (1996), *The Balanced Scorecard*, Havard Business School Press.

Kumar,V., Ramani,G. et Bohling, T.(2005), “ Customer lifetime value approaches and best pratice applications” *Journal of Interactive marketing*.

Kamakura, W. A., Ramaswami, S. N., & Srivastava, R. K. (1991), “Applying latent trait analysis in the evaluation of prospects for cross-selling of financial services”, *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 329-349.

Kamakura, W. A., Wedel, M., de Rosa, F., & Mazzon, J. A. (2003), “Cross-selling through database marketing: A mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction” *International Journal of Research in Marketing*, 20(1), 45-65.

Keane, T. & Wang, P. (1995), “Applications for the Lifetime Value Model in Modern Newspaper Publishing”, *Journal of Direct Marketing*, 9, 2, 59-66.

kim E. et Lee B. (10-13 july 2003), “Economics of CRM” *7th Pacific Asia conference on information systems*, Adelaide, South Australia.

Kim J. Suh E. et Hwang H. (2003), “ A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard”, *Journal of marketing* vol 17

Kim, J. W., Choi, J., Qualls, W., & Park, J. (2004), “The impact of CRM on firm - and relationship - level performance in distribution networks”, *Communications of the Association for Information Systems*, 14, 632-652.

Kline R.B. (1998), “Principles and practice of structural equation modelling”, *Guilford Press*, New York.

Kolter P. et Dubois B. (1997), *Marketing management, 9ème Edition*, Paris, Publi-Unlon.

Kotler P. et Dubois B. (2004), *Marketing management 11°édition*, Edition Pearson Paris.

Kuhn T.S. (1972), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris.

Kumar, V., & Reinartz, W. J. (2006). “Customer relationship management: A databased approach”, *Hoboken, NJ: John Wiley & Sons*

L

Langeard E. et Eiglier P. (1994), *Relations de service et marketing*, Décisions Marketing, 2, mai-août, 13-21.

Lars Meyer- Waarden (2004), *La fidélisation client*, librairie VUILBERT

Lebas M. (1995), “ Oui, il faut définir la performance ”, *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp.66-71.

Lefébure R. et Venturi G. (2005), *Gestion de la relation client* ; Edition 2005 ; Eyrolles

Leuthesser L. et Koli A.K. (1995), “ Long-term manufacturer-supplier relationship: do they pay off for supplier firms?”, *Journal of Marketing*, 59, 1-16.

Levitt T. (1983), *The marketing imaginaire*, the Free Press, New York.

Liljander, V., Strandvik, T., (1995), “The nature of customer relationships in services”. *Advances in Services Marketing and Management* 4, 141-167.

Lin Y. , Su H. Y. et Chien S. (2005), “A knowledge_ enabled procedure for customer relationship management”, *Industrial marketing management*.

Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (2000), “ Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences”, *In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (*2nd ed., pp. 163-188). Thousand Oaks: Sage

Lindon D. et Lendrevie J. (2000) , *Mercator*, Dalloz

Love D.E.P., Gharavi H. et Merchant V. (25-26 Mai 2008), “CRM technology and bulding material suppliers”, *European and mediterranean conference on information systems*.

Lovelock C.H., Wirtz J. et Lapert D. (2004), *Marketing des services*, 5ème Edition, Pearson Education, Paris, France.

Luchesi A.W. (2003), "Le concept de connaissance client et la démarche de mobilisation des personnels à l'écoute du client", *3° colloque la métamorphose des organisations*.

M

MacDonald, J. B., & Smith, K. (2004), "The effects of technology-mediated communication on industrial buyer behavior" *Industrial Marketing Management*, 33(2), 107-116.

Macneil I. R. (1980), *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*, New Haven, CT:Yale University.

Malhotra N., Décaudin J.M, Bouguerra A. (2007), *Etude marketing avec SPSS*, 5° édition Pearson Education France.

Marion G (2001), *Le marketing relationnel existe-t-il ?* Décisions Marketing, n°22.

Mark R. et Danaher, Peter J. (2000), " Implementing a Customer Relationship Strategy : The asymmetric Impact of Poor versus Excellent Execution", *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol 28, n°3 375-387.

Mbengue A., Vandangeon-Derumez I. (2007) « Analyse causale et modélisation » dans Thietart R., *Méthodes de recherche en management* , Paris.

McKenna R. (1998), *En temps réel: s'ouvrir au client toujours plus exigeant*, Village Mondial, Paris.

Meeshan S et Barwise P (1996), " Do Market- oriented businesses perform better ?", *Center of marketing, London business school.* Cahier de recherche, pp 96-103.

Menon, A. Bharadwaj S. G., Phani Tej Adidam et Edison S. W. (1999), "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test", *Journal of Marketing*, 63 (April), 18-40.

Meyer, M., & Kolbe, L. M. (2005). “Integration of customer relationship management: Status quo and implications for research and practice”, *Journal of Strategic Marketing*, 13(3), 175-198.

Mitchell,A (2003), *CRM failing as it yields one- sided relationship*, Precision Marketing. P 14

Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2005), “ Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?”, *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209.

Mittal V. et Kamakura W.A. (2001), “Satisfaction, repurchase intent and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics,” *Journal of Marketing Research* , 38, 131-42.

Moller K., Wilson D. (1995), *Business marketing: An interaction and network perspective*, Kluwer academic publishers Inc.

Moon Y. et Quelch J.(février 2004), "Starbucks: delivering customer service" *Harvard Business school case*, 9-504-016.

Morgan R. et Hunt S. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.

N

N’goala G. (1998), “ Epistémologie et théorie du marketing relationnel”, *Actes du congrès de l’Association Française de Marketing*, Bordeaux, pp. 1-47.

Naik, Prasad A. and Chih-Ling Tsai (2004), “Isotonic Single-Index Model for Database Marketing,” *Computational Statistics and Data Analysis*.

Neely, A (1998), *Measuring Business Performance – Why, What, How*, Profile Books Ltd, London.

Neslin S.A. (2006), “Challenges and opportunities in Multichannel customer Management”, *Journal of Services Research*, vol 9, n°2, 95-112.

Ngai, E. W. T. (2005), “Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification”, *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6/7), 582-605.

Nuss E. (2001); *Marketing et médias interactifs*, édition organisation.

P

Payne, A. (2000), *Un cadre stratégique pour la gestion de la relation client*, BT CRM livre blanc.

Payne A., Christopher M., Clark M., Peck H. (1999), *Relationship Marketing*, Oxford, Butterworth-Heinemann,

Payne A. et Frow P.(2004), “ The role of multichannel integration in customer Relationship management”, *Industral marketing management*, Vol.33, 527-538.

Payne, A., et Frow, P. (2006), “ Customer relationship management: From strategy to implementation.”, *Journal of Marketing Management*, 22(1,2), 135-168.

Pecquet P. (2004), “ L’agilité, véritable gisement de valeur ”, L’Expansion, avril 2004, numéro 685.

Peelen E.,Jallat F., Stevens E et Volle P . (2009), *Gestion de la relation client*" 3°édition Edition Pearson Education.

Ping, R. A. Jr. (2004), “On assuring valid measures for theoretical models using survey data”,

Journal of Business Research, 57, Février, 125-141.

Pinkerton B., Coltman T. R. (2002) "Do CRM Application Increase firm performance? A study of CRM success in computer Sciences corporation", *Collecter novembre.*

Plakoyiannaki, E., & Tzokas, N. (2002). “Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective”, *Journal of Database Marketing*, 9(3), 228-237.

Prim-allaz I.; Perrien J. et Pras B. (2001), " Les apports de la théorie du contrat social à l’explication des ruptures de relations de long terme entre organisations : une application aux relations Banques/PME, *17° Congrès international de l’Association Française de Marketing.*

R

Ravery G. (2006), “*Les entreprises et la relation client: stratégie et pratiques marketing”*, IDC, disponible sur le site www.idc.com/france,

Reichheld F.F. (1996), *L'effet loyauté : réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires*, Edition Dunod.

Reichold A. Kolbe L. et Brenner W. (2004), “Performance Measurement of CRM in financial services” *Institute of Information management*, University of st. Gallen, Switzerland

Reinartz, W. J., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). “The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance”, *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.

Reinecke S. et Reibstein, DJ (2002), “Performance Measurement in Marketing und Verkauf”, *Kostenrechnungspraxis*, 1 (January), 18-25.

Ricard L. et Perrien J. (1996), “ Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle : la perception des clients organisationnels”, *Actes du XIIème Congrès de l'Association Française du Marketing*, Poitiers, pp.201-213.

Rich M.K. (2000), “The Direction of Marketing Relationships”, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Santa Barbara, Vol. 15, No.2/3, pp. 170-179.

Rivers M.L. et Dart J. (1999) “The acquisition and use of sales force automation by mid-sized manufacture”, *Journal of personal selling and sales Management*, Vol 19, n°2 pp. 59-73.

Roehrich G. (1994), “Innovativités hédoniste et sociale : proposition d'une échelle de mesure”, *Recherche et Applications en Marketing*, 9, 2, 19-42.

Rosenbloom B. (2007), “Multi channel strategy in business-to-business Markets: Prospects and Problem” , *Industrial marketing management*, Vol 36, 4-9.

Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Economica.

Rust R. and Zahorik A. (1993), “Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share,” *Journal of Retailing*, 69, 2.

Reinartz W. J., et Kumar V. (2000), “On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing”, *Journal of Marketing*, 64(4), 17-35.

Reinartz W. et V. Kumar V. (2002), “The mismanagement of customer loyalty ”, *Harvard Business Review*, juillet 2002, P.93.

Reinartz W.J. et Kumar V. (2005), “Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability”, *Journal of Marketing*. v69 11. 63-79.

S

Saint Cast N. (2003), *Organiser sa relation client aujourd'hui* **;** édition maxima Paris

Saxe R. et Weitz, B.A. (1982), "The SOCO Scale : A mesure of the customer Orientation-selling Orientation of salespeople", *Journal of Marketing Research*, 19, PP 341-351.

Selchert, M. (2004), " Ermittlung des Erfolgs von CRM-Systemen - Konzeption und praktische Anwendung [Measureing the success of CRM systems]", Controlling, No.1, p. 27-34.

Sharp B. et Sharp A. (1997), "Loyalty programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty patterns", *International Journal of Research in Marketing* , 14, 473-86.

Slater, S. F., et Narver, J. C. (1995). "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.

Slater S. F. et Narver J. C. (1994), "Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship", *Journal of Marketing*, 58, January, pp 46-55.

Salerno F. et Colas H. (2007), *Marketing : analyses et perspective*, Edition Vuibert.

Srivastava R. K., Shervani T.A. et Fahey L., (1999), " Marketing, business processes and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing", *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue).

Salerno, A. (2001), "Une étude empirique des relations entre personnalisation proximité dyadique et identité de clientèle ", *Recherche et Application en Marketing*, Vol. 16, No.4, pp. 25-46.

Sambamurthy V., Bharadwaj A., et Grover V. (2003), " Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms", *MIS Quarterly* 27, no. 2 (June):237-263.

Sheth J. N. et Parvatiyar A. (1995) “The Evolution of Relationship Marketing.”, *International Business Review*, 4 (4), 397-418.

Slater S. F. et Narver J. C. (1994), “Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship”, *Journal of Marketing,* 58, January, pp 46-55.

Solow R.M. (1987), “We’d Better Watch Out”, *New York Times*, 12 juillet, Book Review, n° 36.

Soussa R. et Voss C.A. (2006) “Service quality in multichannel service Employing virtual channels” *Journal of Service Research*, vol.8, n°3, 356-371

Starkey M. Woodcock N. (2002), "CRM systems: necessary , but not sufficient. REAP the benefits of customer management" *Journal of database marketing* vol. 9, 3, 267-275.

Stefanou C. J., Sarmaniotis C. et Stafyla, A. (2003), “CRM and customer-centric knowledge management: An empirical research”, *Business Process Management Journal*, 9(5), 617-634.

Storbacka K., Strandvik T. et Grönroos C. (1994), “ Managing Customer Relationships for Profit”, *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21-28.

Su. C.T. et Chen Y.H., Sha D.Y. (2005), ”Linking innovative product development with customer knowledge : a data-mining approach” *Technovation* pp 1-12.

T

Tahon C. (2003), *Evaluation des performances des systèmes de production*, Lavoisier

Tisseyre R.C. (1999), *Knowledge management théorie et pratique de la gestion des connaissances*, Hermes Sciences Publications.

Thomas, JS (2001)." A Methodology for Linking Customer Acquisition to Customer Retention "Journal of Marketing Research, 38 (May). 262-268.

Trayssac F. (2002), “ les particularités d’un projet CRM dans l’entreprise” dans e Business : guide de référence Dir Le Flohic G. *édition Elenbi éditeur. (2002)*

Turnbull P.W. et Wilson D.T. (1989), “Developing and protecting profitable customer relationship”, *Industrial Marketing Management*, 18, 3, 223-238.

V

Vargo, S. L., et Lusch, R. (2004), “ Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Venkatesan, R. et V. Kumar (2004), “A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy,” *Journal of Marketing*, Vol. 68 (4) October, pp. 106-125.

Verhoef P. C. et Donkers B. (2005), "The Effect of Acquisition Channels on Customer Retention and Cross-Buying", *Journal of Interactive Marketing.*

Villanueva J., Yoo S. et M. Hanssens D.M. (2003), “The Impact of acquisition Channels on Customer Equity,” *Working Paper* , Los Angeles, CA: The Anderson School at UCLA

W

Wallace M.J. (1983), “Methodology, research practice, and progress in personnel and industrial relations”, *Academy of Management Review*, 8, 1, 6-13.

Wayland R. E. et Cole P. M. (1997), “ Customer Connections *:* New Strategies for Growth”, *Havard Business School Press.*

Webster F. E. Jr (1968), “On the applicability of communication theory to industrial markets”, *Journal of Marketing Research*, 5, 4, 426-429.

Williamson O. E. (1985), *The economic institutions of capitatlism*, The Free Press, New York.

Winer, R. S., (2001), “A framework for customer relationship management”, *California Management Review, 43 (Summer),*

Z

Zaltman C., Pinson C., Angelmar R., (1973), *Metatheory and consumer Research*, New York, Holt, Rinehart and Winston.

Zikmund W. G., McLeod, R. J., et Gilbert, F. W. (2003), *Customer relationship management: Integrating marketing strategy and information technology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

WEBOGRAPHIE

http://www.relationclient.net/Selon-une-etude-mondiale-d-Accenture,-les-consommateurs-sont-de-plus-en-plus-nombreux-a-changer-de-prestataire-ou-de_a3690.html

www.relationclient.net/forum

http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/index.htm.

http://crm.sambotte.com/post/20081206-CRM-Gestion-Relation-Client-perspective-2009

http://www.relationclient.net/Selon-une-etude-mondiale-d-Accenture,-les-consommateurs-sont-de-plus-en-plus-nombreux-a-changer-de-prestataire-ou-de_a3690.html

http://www.mycustomer.com/

http://www.commentcamarche.net/contents/entreprise/crm.php3

http://www.salesforce.com/fr/

http://crm.sambotte.com/

http://www.journaldunet.com/solutions/

http://www.bluenote-systems.com/

http://www.dicodunet.com/definitions/e-commerce/gestion-de-la-relation-client.htm

http://www.progilibre.com/Gestion-de-la-relation-client-CRM_r13.html

http://www.cxp.fr/domaine-expertise_CRM.htm

http://www.fr.capgemini.com/services/enjeu_metier/enjeux_mvrc/mvrc_presentation/

http://www.12manage.com/methods_customer_relationship_management_fr.html

http://www.performances.ch/relation-client-CRM-salesforce-oracle-sage.php

http://www.nieuwbourg.com/

http://www.nelisxrm.com/

http://www.crm-france.com/

ANNEXE

ANNEXE

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE EXPERT

questionnaire expert

2009 - Université de Clermont Ferrand

Dans le cadre d'une enquête visant à mesurer l'impact de l'utilisation des outils logiciels CRM sur la performance de la relation client des entreprises, nous sollicitons votre expertise afin de valider le questionnaire qui est joint à notre demande. Pour se faire, nous allons vous sommettre à une série de questions correspondant à chaque rubrique du questionnaire d'enquête ainsi que des questions portant sur l'ensemble de cette initiative. Merci de nous consacrer votre temps si précieux.

Intérêt général du questionnaire

Après avoir pris connaissance de ce questionnaire, vous donnerez votre perception générale de notre initiative

1. Que pensez-vous de soumettre un questionnaire aux dirigeants et ou aux responsables "client" pour mesurer l'efficacité est les performances des outils CRM?

○ 1. Excellent ○ 2. bien adapté ○ 3. moyennement adapté ○ 4. pas vraiment adapté ○ 5. ne se prononce pas

2. Sinon, quelle aurait été votre proposition pour mieux faire cette étude?

3. Que pensez-vous des fonctionnalités énumérées à la question 1 du questionnaire principal?

○ 1. Très pertinentes ○ 2. pertinentes ○ 3. satisfaisantes ○ 4. faibles ○ 5. pas adaptées ○ 6. ne se prononce pas

4. Quelle est votre opinion sur l'ensemble des questions? il y a t-il des points négatifs à corriger.

Si oui, faites nous des remarques. si non, laissez ce champs vide

Partie analytique

Nous cherchons à mesurer la capacité analytique du logiciel CRM que l'entreprise enquêtée utilise.

5. Pensez-vous que la partie CRM analytique de notre questionnaire est en mesure d'évaluer l'étendue des tâches assignées à un logiciel CRM?

○ 1. entièrement capable ○ 2. capable ○ 3. neutre ○ 4. pas capable
○ 5. vraiment pas capable ○ 6. ne se prononce pas

6. Avez vous remarquez des manques flagrants concernant cette partie analytique? si oui lesquels?

si suffisant, laissez ce champ vide. Si pas suffisant, citez les tâches omises (separez les par une virgule)

7. Avez vous des propositions de questions pour cette partie du questionnaire?

si non, laissez ce champ vide

Partie CRM opérationnel

Nous cherchons à mesurer la capacité opérationnelle du logiciel CRM que l'entreprise enquêtée utilise.

8. Pensez vous que les questions relatives au CRM opérationnel sont en mesure d'évaluer la capacité opérationnelle d'un logiciel CRM?

○ 1. entièrement capable ○ 2. capable ○ 3. neutre ○ 4. pas capable
○ 5. vraiment pas capable ○ 6. ne se prononce pas

9. Dans le cas où ,les questions concernant le CRM opérationnel vous paraissent insuffisantes pour évaluer la capacité opérationnelle du logicel, pouvez vous nous proposer d'autres questions?

si non, laissez ce champ vide

Partie CRM collaborative

Nous cherchons à mesurer la capacité collaborative du logiciel CRM que l'entreprise utilise.

10. pensez vous que les questions relatives au CRM collaboratif sont capables pour mesurer la capacité collaborative d'un logiciel crm?

○ 1. entièrement capable ○ 2. capable ○ 3. neutre ○ 4. pas capable
○ 5. vraiment pas capable ○ 6. ne se prononce pas

11. Dans le cas où ,les questions concernant le CRM opérationnel vous paraissent insuffisantes pour évaluer la capacité collaborative d'un logicel, pouvez vous nous proposer d'autres questions?

si non, laissez ce champ vide

Performance

12. Pensez vous que les questions concernant la performance relationnelle de l'entreprises permettent d'évaluer l'impact de l'utilisation des outils logiciels CRM sur la gestion de la relation client?

13. Avez vous d'autres indicateurs de performance à proposer?

Merci d'avoir consacré votre temps si précieux pour participer à ce travail de recherche

ANNEXE 2

DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE EXPERT

DEPOUILLEMENT QUESTIONNAIRE EXPERT

Perception générale

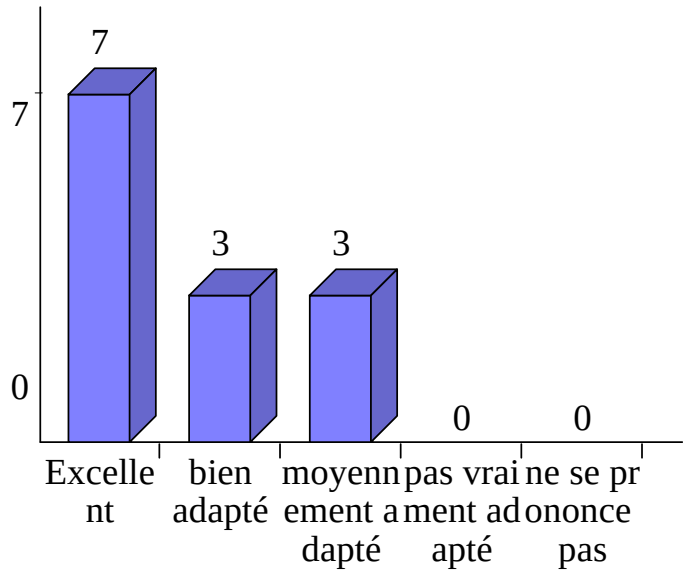
Que pensez-vous de soumettre un questionnaire aux dirigeants et ou aux responsables "client" pour mesurer l'efficacité est les performances des outils CRM?

perception_générale	Nb. cit.	Fréq.
Excellent	7	53,8%
bien adapté	3	23,1%
moyennement adapté	3	23,1%
pas vraiment adapté	0	0,0%
ne se prononce pas	0	0,0%
TOTAL OBS.	**13**	**100%**

Moyenne = 3,31 Ecart-type = 0,85

La question est à réponse unique sur une échelle.
Les paramètres sont établis sur la notation : Excellent (4), bien adapté (3), moyennement adapté (2), pas vraiment adapté (1), ne se prononce pas (0).

perception_générale

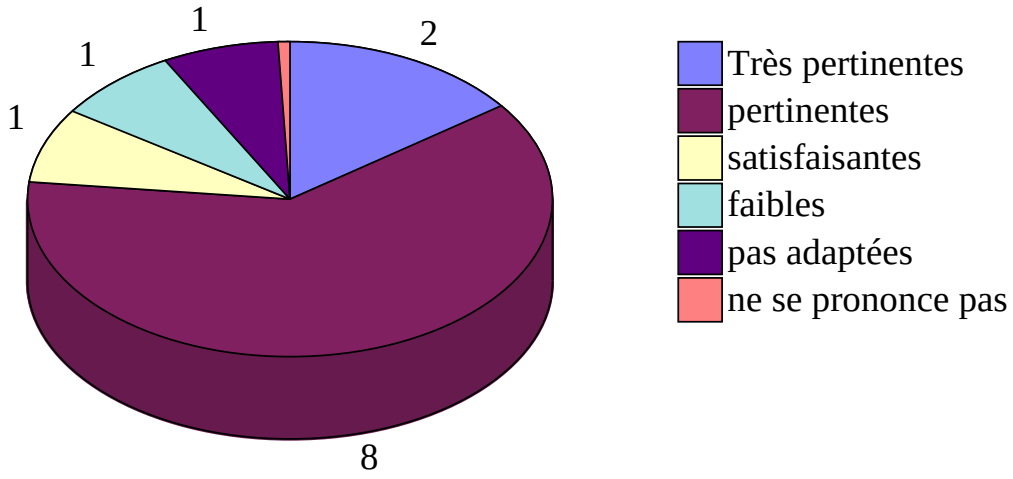


CRM_fonction

Que pensez-vous des fonctionnalités énumérées à la question 1 du questionnaire principal?

CRM_fonction	Nb. cit.	Fréq.
Très pertinentes	2	15,4%
pertinentes	8	61,5%
satisfaisantes	1	7,7%
faibles	1	7,7%
pas adaptées	1	7,7%
ne se prononce pas	0	0,0%
TOTAL OBS.	**13**	**100%**

CRM_fonction



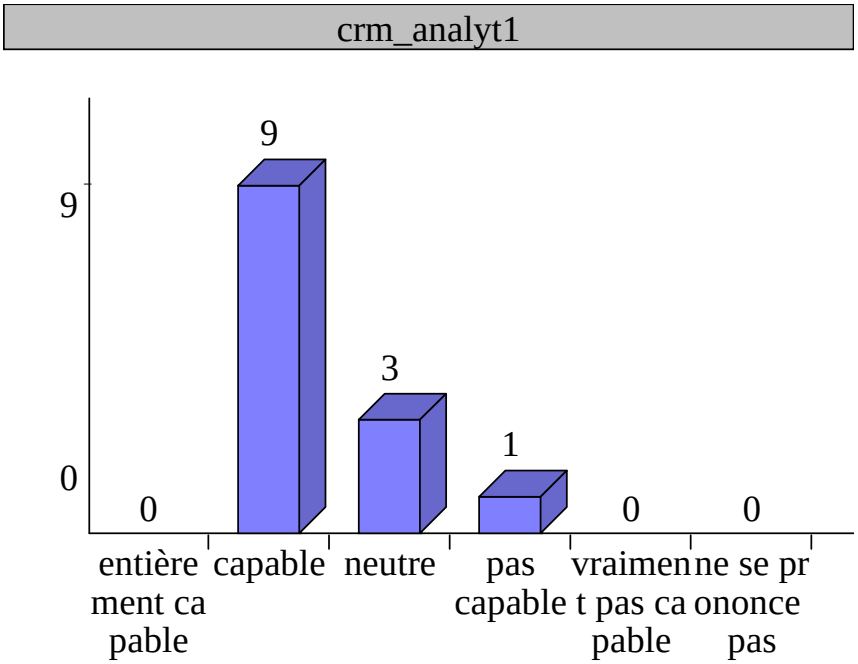
CRM_analyt1

Pensez-vous que la partie CRM analytique de notre questionnaire est en mesure d'évaluer l'étendue des tâches assignées à un logiciel CRM?

crm_analyt1	Nb. cit.	Fréq.
entièrement capable	0	0,0%
capable	9	69,2%
neutre	3	23,1%
pas capable	1	7,7%
vraiment pas capable	0	0,0%
ne se prononce pas	0	0,0%
TOTAL OBS.	**13**	**100%**

Moyenne = 3,62 Ecart-type = 0,65

La question est à réponse unique sur une échelle.
Les paramètres sont établis sur la notation : entièrement capable (5), capable (4), neutre (3), pas capable (2), vraiment pas capable (1), ne se prononce pas (0).



CRM_opé

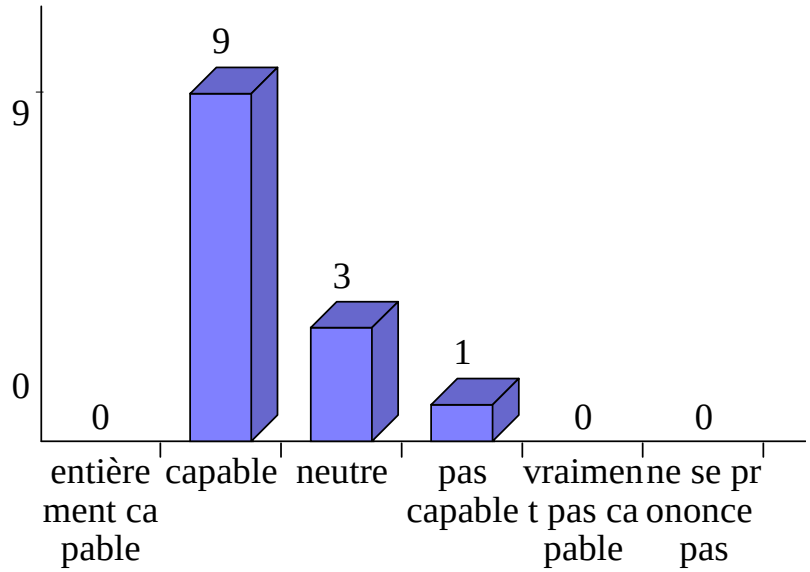
Pensez vous que les questions relatives au CRM opérationnel sont en mesure d'évaluer la capacité opérationnelle d'un logiciel CRM?

crm_opé	Nb. cit.	Fréq.
entièrement capable	0	0,0%
capable	9	69,2%
neutre	3	23,1%
pas capable	1	7,7%
vraiment pas capable	0	0,0%
ne se prononce pas	0	0,0%
TOTAL OBS.	**13**	**100%**

Moyenne = 3,62 Ecart-type = 0,65

La question est à réponse unique sur une échelle.
Les paramètres sont établis sur la notation : entièrement capable (5), capable (4), neutre (3), pas capable (2), vraiment pas capable (1), ne se prononce pas (0).

crm_opé



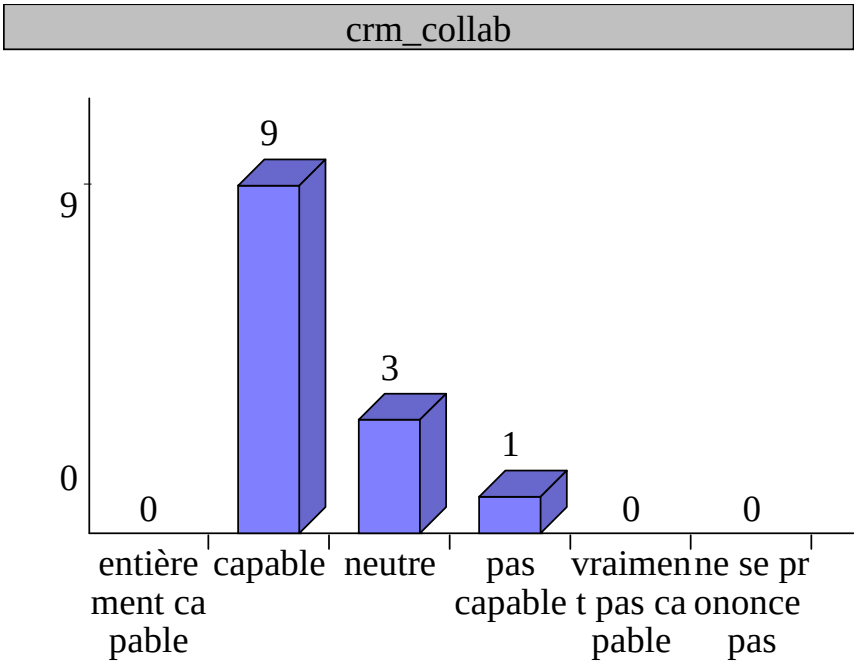
CRM_collab

Pensez vous que les questions relatives au CRM collaboratif sont capables pour mesurer la capacité collaborative d'un logiciel CRM?

crm_collab	Nb. cit.	Fréq.
entièrement capable	0	0,0%
capable	9	69,2%
neutre	3	23,1%
pas capable	1	7,7%
vraiment pas capable	0	0,0%
ne se prononce pas	0	0,0%
TOTAL OBS.	**13**	**100%**

Moyenne = 3,62 Ecart-type = 0,65

La question est à réponse unique sur une échelle.
Les paramètres sont établis sur la notation : entièrement capable (5), capable (4), neutre (3), pas capable (2), vraiment pas capable (1), ne se prononce pas (0).



ANNEXE 3

QUESTIONNAIRE DE L'ETUDE CRM

Imprimer le formulaire

CRM_Cycle de vie du client

2009 - Université de clermont ferrand

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'une recherche doctorale à propos de l'impact de la technologie CRM sur la performance du cycle de vie du client. Nous vous invitons à participer à cette recherche et nous vous prions de remplir ce questionnaire en sélectionnant le numero ou la case qui traduit le mieux votre opinion. Nous tenons à vous informer que les informations recueillies dans le cadre de cette enquête seront considérées comme des informations confidentielles.

Fonctionnalité

Nous cherchons à comprendre l'étendue des fonctions disponibles dans votre CRM

1. Quelles sont les fonctionnalités connues de votre logiciel CRM? choisissez parmi les réponses suivantes.

- ☐ 1. prospection
- ☐ 2. qualification des prospects
- ☐ 3. gestion des comptes et des ressources
- ☐ 4. proposition commerciale
- ☐ 5. conclusion d'une vente
- ☐ 6. analyse du marché
- ☐ 7. segmentation des clients
- ☐ 8. planification et pilotage de campagnes marketing
- ☐ 9. gestion des campagnes marketing
- ☐ 10. mailings
- ☐ 11. analyse des résultats
- ☐ 12. calcul de la rentabilité d'un client
- ☐ 13. facturation
- ☐ 14. relance
- ☐ 15. télémarketing
- ☐ 16. identification des points de contact client
- ☐ 17. affichage des informations disponibles sur le client
- ☐ 18. historisation des contacts et des actions associées
- ☐ 19. partage d'agenda et prise de rendez-vous
- ☐ 20. suivi et analyse des appels et actions associées
- ☐ 21. remontée de la satisfation client

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

2. Pour quelles tâches évoquées en Q01 avez vous souvent recours au logiciel CRM?

citez les plus fréquemment utilisées en écrivant les numéros du Q1

3. Selon vous, l'utilisation du Logiciel CRM est-elle une bonne chose pour votre entreprise?

- ○ 1. une très bonne chose
- ○ 2. une bonne chose
- ○ 3. neutre
- ○ 4. pas une bonne chose
- ○ 5. vraiment pas une bonne chose
- ○ 6. je ne sais pas

4. Si vous deviez préciser votre précedente réponse...Quels arguments utiliseriez vous pour justifier votre réponse

CRM analytique: Outils d'analyse de données liées directement ou indirectement aux clients, prospects, partenaires ou fournisseurs

Nous cherchons à mesurer la capacité d'analyse de votre logiciel CRM...

5. L'analyse des données client fournie par le logiciel vous donne des informations "client"

- ○ 1. très bien détaillées
- ○ 2. bien détaillées
- ○ 3. moyennement détaillées
- ○ 4. pas détaillées
- ○ 5. pas du tout détaillées
- ○ 6. je ne sais pas

6. Les sources d'information client sont principalement disponibles sous la forme suivante

- ○ 1. fiches manuelles
- ○ 2. fichiers informatiques isolés
- ○ 3. fichiers de données agrégées
- ○ 4. données+ formes graphiques
- ○ 5. fichiers+profils graphiques en ligne
- ○ 6. je ne sais pas

Une seule réponse possible

7. Les outils d'analyse que vous utilisez sont ils

- ○ 1. entièrement manuels
- ○ 2. manuels et automatisés
- ○ 3. neutre
- ○ 4. majoritairement automatisés
- ○ 5. entièrement automatisés
- ○ 6. ne se prononce pas

8. Pouvez-vous décrire les améliorations constatées attribuables aux modules du logiciel CRM analytique?

9. Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'analytique?

- ○ 1. Jamais
- ○ 2. Rarement
- ○ 3. Occasionnellement
- ○ 4. Assez souvent
- ○ 5. Très souvent
- ○ 6. je ne sais pas

10. En quelle année estimez vous avoir eu recours au CRM analytique pour la pemière fois?

Cette date peut être différente de celle de l'acquisition du logiciel CRM.

CRM opérationnelle:l'ensemble des technologies qui favorisent la gestion des ventes, automatisation du marketing, automatisation de la force de vente et le support services client

Nous cherchons à mesurer la capacité opérationnelle de votre logiciel CRM

11. Les outils principaux de force de vente à votre disposititon sont

- ○ 1. entièrement manuels
- ○ 2. manuels et automatisés
- ○ 3. neutre
- ○ 4. majoritairement automatisés
- ○ 5. entièrement automatisés
- ○ 6. je ne sais pas

12. Votre centre de contact client est composé de processus

- ○ 1. entièrement manuels
- ○ 2. manuels et automatisés
- ○ 3. neutre
- ○ 4. majoritairement automatisés
- ○ 5. entièrement automatisés
- ○ 6. je ne sais pas

13. Votre support client et service est composé de processus

- ○ 1. entièrement manuels
- ○ 2. manuels et automatisés
- ○ 3. neutre
- ○ 4. majoritairement automatisés
- ○ 5. entièrement automatisés
- ○ 6. je ne sais pas

14. Tous vos systèmes par exemple (finances, ventes et opérations) sont liés et communiquent entre eux

- ○ 1. franchement oui
- ○ 2. plutôt oui
- ○ 3. neutre
- ○ 4. franchement non
- ○ 5. plutôt non
- ○ 6. je ne sais pas

15. Pouvez-vous décrire en peu de mots, les améliorations constatées attribuables aux modules du logiciel CRM Opérationnel?

16. Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'opérationnels?

- ○ 1. Jamais
- ○ 2. Rarement
- ○ 3. Occasionnellement
- ○ 4. Assez souvent
- ○ 5. Très souvent
- ○ 6. je ne sais pas

17. En quelle année estimez vous eu avoir recours au CRM opérationnel pour la première fois?

Cette date peut être différente de celle de l'acquisition du logiciel CRM.

CRM collaboratif: Outils fondés sur une collaboration et une interaction étroite entre l'entreprise et ses clients, en avant vente comme en après vente

Nous cherchons à mesurer la capacité collaborative de votre logiciel CRM

18. Par quels canaux les clients entrent-ils en contact avec votre entreprise

- ☐ 1. commerciaux
- ☐ 2. bureaux et points de vente, site web
- ☐ 3. téléphone
- ☐ 4. automates
- ☐ 5. e-mails
- ☐ 6. courrier
- ☐ 7. sms
- ☐ 8. wap,fax,
- ☐ 9. autres

Vous pouvez choisir plusieurs canaux

19. Votre système intègre toutes les interactions avec vos clients quelques soient les canaux de communication utilisés

- ○ 1. franchement oui
- ○ 2. plutôt oui
- ○ 3. neutre
- ○ 4. franchement non
- ○ 5. plutôt non
- ○ 6. je ne sais pas

20. Votre système vous permet d'identifier vos clients lors d'un appel entrant.

- ○ 1. franchement oui
- ○ 2. plutôt oui
- ○ 3. plutôt non
- ○ 4. franchement non
- ○ 5. neutre
- ○ 6. je ne sais pas

21. Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés de collaboratifs?

- ○ 1. Jamais
- ○ 2. Rarement
- ○ 3. Occasionnellement
- ○ 4. Assez souvent
- ○ 5. Très souvent
- ○ 6. je ne sais pas

22. Pouvez-vous décrire en peu de mots, les améliorations constatées attribuables aux modules du logiciel CRM collaboratif?

23. En quelle année estimez vous eu avoir recours au CRM collaboratif pour la première fois

Cette date peut être différente de celle de l'acquisition du logiciel CRM.

Stratégie relationnelle

Nous cherchons à comprendre l'orientation client de votre entreprise

24. Vous donnez la priorité à vos clients plutôt qu'à vos produits ou à vos processus internes

○ 1. franchement oui ○ 2. plutôt oui
○ 3. neutre ○ 4. plutôt non
○ 5. franchement non ○ 6. je ne sais pas

25. Vous savez clairement quels traitements vous devez réserver à chaque type de clients

○ 1. franchement oui ○ 2. plutôt oui
○ 3. neutre ○ 4. plutôt non
○ 5. franchement non ○ 6. je ne sais pas

26. La satisfaction du client est l'un des principaux objectifs de votre entreprise

○ 1. franchement oui ○ 2. plutôt oui
○ 3. neutre ○ 4. plutôt non
○ 5. franchement non ○ 6. je ne sais pas

27. Pour Votre entreprise, il est très important de savoir vous mettre à la place du client

○ 1. franchement oui ○ 2. plutôt oui
○ 3. neutre ○ 4. plutôt non
○ 5. franchement non ○ 6. je ne sais pas

28. Votre entreprise laisse à son personnel une grande liberté d'action pour répondre aux attentes du client

○ 1. entièrement d'accord ○ 2. d'accord
○ 3. neutre ○ 4. pas d'accord
○ 5. pas du tout d'accord ○ 6. je ne sais pas

29. Votre direction consacre une part importante de son temps à des activités liées aux clients

○ 1. entièrement d'accord ○ 2. d'accord
○ 3. neutre ○ 4. pas d'accord
○ 5. pas du tout d'accord ○ 6. je ne sais pas

30. Vous évaluez les performances de votre société à partir d'indicateurs liés aux clients.

○ 1. entièrement d'accord ○ 2. d'accord
○ 3. neutre ○ 4. pas d'accord
○ 5. pas du tout d'accord ○ 6. je ne sais pas

Gestion des canaux: concerne la gestion de tous les canaux de communication utilisés par l'entreprise pour entrer en contact avec son client.

Nous cherchons à savoir comment votre entreprise gère les interactions avec son client

31. Vous savez par quels canaux de communication chaque type de clients préfère être contacté

○ 1. franchement oui ○ 2. plutôt oui
○ 3. neutre ○ 4. plutôt non
○ 5. franchement non ○ 6. je ne sais pas

32. Votre plan de communication attribue des objectifs spécifiques à chaque contact avec le client

○ 1. entièrement d'accord ○ 2. d'accord
○ 3. neutre ○ 4. pas d'accord
○ 5. pas du tout d'accord ○ 6. je ne sais pas

33. Votre choix de canaux de communication n'est pas limité par des contraintes d'ordre technique

○ 1. entièrement d'accord ○ 2. d'accord
○ 3. neutre ○ 4. pas d'accord
○ 5. pas du tout d'accord ○ 6. je ne sais pas

34. Lors de chaque contact avec un client, vous êtes capables de l'identifier et disposez de toute l'information utile à son sujet.

○ 1. franchement oui ○ 2. plutôt oui
○ 3. neutre ○ 4. plutôt non
○ 5. franchement non ○ 6. je ne sais pas

35. Vos services et ceux de vos partenaires sont suffisamment souples pour répondre parfaitement aux besoins de vos clients.

○ 1. franchement oui ○ 2. plutôt oui
○ 3. neutre ○ 4. plutôt non
○ 5. franchement non ○ 6. je ne sais pas

Connaissance client

Nous cherchons à mesurer l'aptitude de votre entreprise à mieux connaitre ses clients.

36. La collecte de données client constitue une partie de vos activités

○ 1. franchement oui ○ 2. plutôt oui
○ 3. neutre ○ 4. plutôt non
○ 5. franchement non ○ 6. je ne sais pas

37. Vous disposez de toutes les données client nécesssaires à la concrétisation de votre stratégie relationnelle

○ 1. franchement oui ○ 2. plutôt oui
○ 3. neutre ○ 4. plutôt non
○ 5. franchement non ○ 6. je ne sais pas

38. Le personnel de votre entreprise sait exploiter les données client et s'y emploie activement

○ 1. entièrement d'accord ○ 2. d'accord
○ 3. neutre ○ 4. pas d'accord
○ 5. pas du tout d'accord ○ 6. je ne sais pas

39. Vos données client sont protégées (en matière de respect de vie privé et de sécurité),y compris pour les tierces parties avec lesquelles vous travaillez.

○ 1. franchement oui ○ 2. plutôt oui
○ 3. neutre ○ 4. plutôt non
○ 5. franchement non ○ 6. je ne sais pas

40. Vos données client sont pertinentes et à jour

○ 1. franchement oui ○ 2. plutôt oui
○ 3. neutre ○ 4. plutôt non
○ 5. franchement non ○ 6. je ne sais pas

41. Les membres de votre service informatique manifestent un interêt pour le marketing et vice versa

○ 1. franchement oui ○ 2. plutôt oui
○ 3. neutre ○ 4. plutôt non
○ 5. franchement non ○ 6. je ne sais pas

Performance:

Nous cherchons à savoir comment le CRM améliore vos performances en matière de relation client

42. L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise d'acquerir plus de nouveaux clients.

○ 1. entièrement d'accord ○ 2. d'accord
○ 3. neutre ○ 4. pas d'accord
○ 5. pas du tout d'accord ○ 6. je ne sais pas

Un chiffre approché suffira

43. Si d'accord, de combien en pourcentage?

Un chiffre approché suffira

44. L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise d'augmenter les revenus par client.

○ 1. franchement oui ○ 2. plutôt oui
○ 3. neutre ○ 4. plutôt non
○ 5. franchement non ○ 6. je ne sais pas

un chiffre approché suffira

45. Si oui, combien en pourcentage du chiffre d'affaire?

Un chiffre approché suffira

46. L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise de réduire les coûts d'acquisition de nouveaux clients.

○ 1. franchement oui ○ 2. plutôt oui
○ 3. neutre ○ 4. plutôt non
○ 5. franchement non ○ 6. je ne sais pas

47. Si oui, combien en pourcentage?

Un chiffr approché suffira

48. L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise de mieux fidéliser vos clients

○ 1. franchement oui ○ 2. plutôt oui
○ 3. neutre ○ 4. plutôt non
○ 5. franchement non ○ 6. je ne sais pas

49. L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise de baisser le taux de défection de vos clients

○ 1. franchement oui ○ 2. plutôt oui
○ 3. neutre ○ 4. plutôt non
○ 5. franchement non ○ 6. je ne sais pas

50. Si oui, pouvez vous nous précisez un taux?

51. Le logiciel CRM vous a permis de mieux connaitre vos clients

○ 1. entièrement d'accord ○ 2. d'accord
○ 3. neutre ○ 4. pas d'accord
○ 5. pas du tout d'accord ○ 6. je ne sais pas

52. Quel est selon vous, l'indicateur de performance de la mise en oeuvre du CRM?

Laissez ce champs libre si vous n'avez pas de réponse

53. Comment le calculez-vous?

Laissez ce champs libre si vous n'avez pas de réponse

54. Quel est votre dernier résultat obtenu?

Laissez ce champs libre si vous n'avez pas de réponse

Données générales

55. Quel est votre secteur d'activité?

○ 1. industriel ○ 2. grossiste ○ 3. détaillant
○ 4. service ○ 5. autre

56. Quels sont vos 3 derniers chiffres d'affaires?

Des chiffres approximatifs pour chaque année suffiront

57. Depuis combien d'années votre entreprise existe-elle?

○ 1. moins de 10 ans ○ 2. entre 10 et 19 ans
○ 3. entre 20 et 29 ans ○ 4. entre 30 et 39 ans
○ 5. plus de 40 ans

58. Quelle fonction occupez vous actuellement dans l'entreprise?

Si vous avez plusieurs titres ou fonctions, indiquez les séparés par une virgule... Merci de se limiter aux trois principaux

59. Quel est le nombre de vos employés permanents?

○ 1. moins de 20 ○ 2. entre 20 et 49 ○ 3. entre 50 et 99
○ 4. 100 et plus

60. Depuis combien d'années utilisez-vous les logiciels CRM?

Merci d'avoir consacré votre temps si précieux à répondre à ce questionnaire

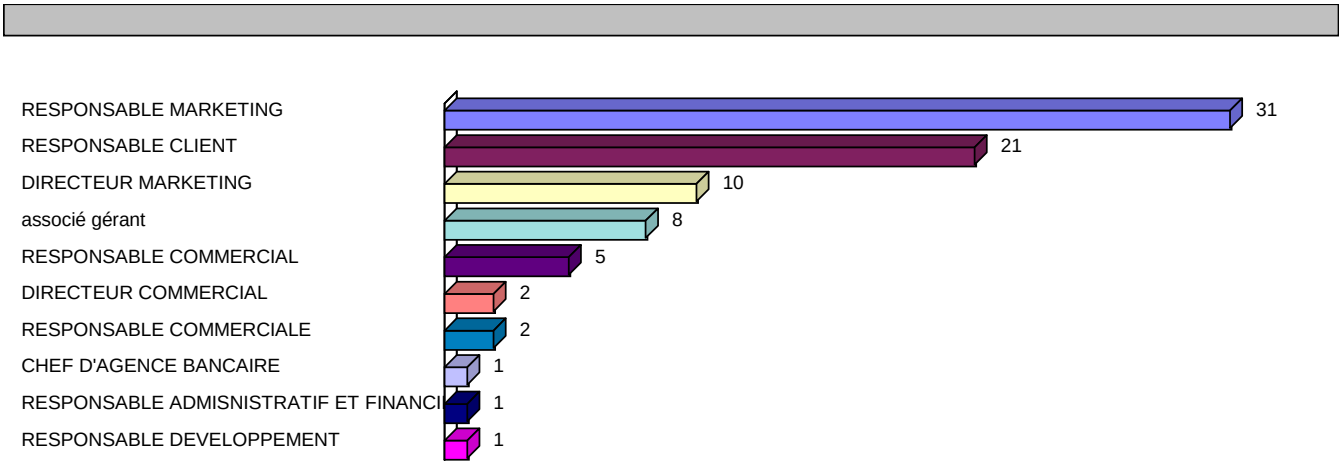
ANNEXE 4

DEPOUILLEMENT : AUTRES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

DEPOUILLEMENT AUTRES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

Tableau d'effectifs

---	Nb. cit.
RESPONSABLE MARKETING	31
RESPONSABLE CLIENT	21
DIRECTEUR MARKETING	10
associé gérant	8
RESPONSABLE COMMERCIAL	5
DIRECTEUR COMMERCIAL	2
RESPONSABLE COMMERCIALE	2
CHEF D'AGENCE BANCAIRE	1
RESPONSABLE ADMISNISTRATIF ET FINANCIERE	1
RESPONSABLE DEVELOPPEMENT	1
TOTAL	82

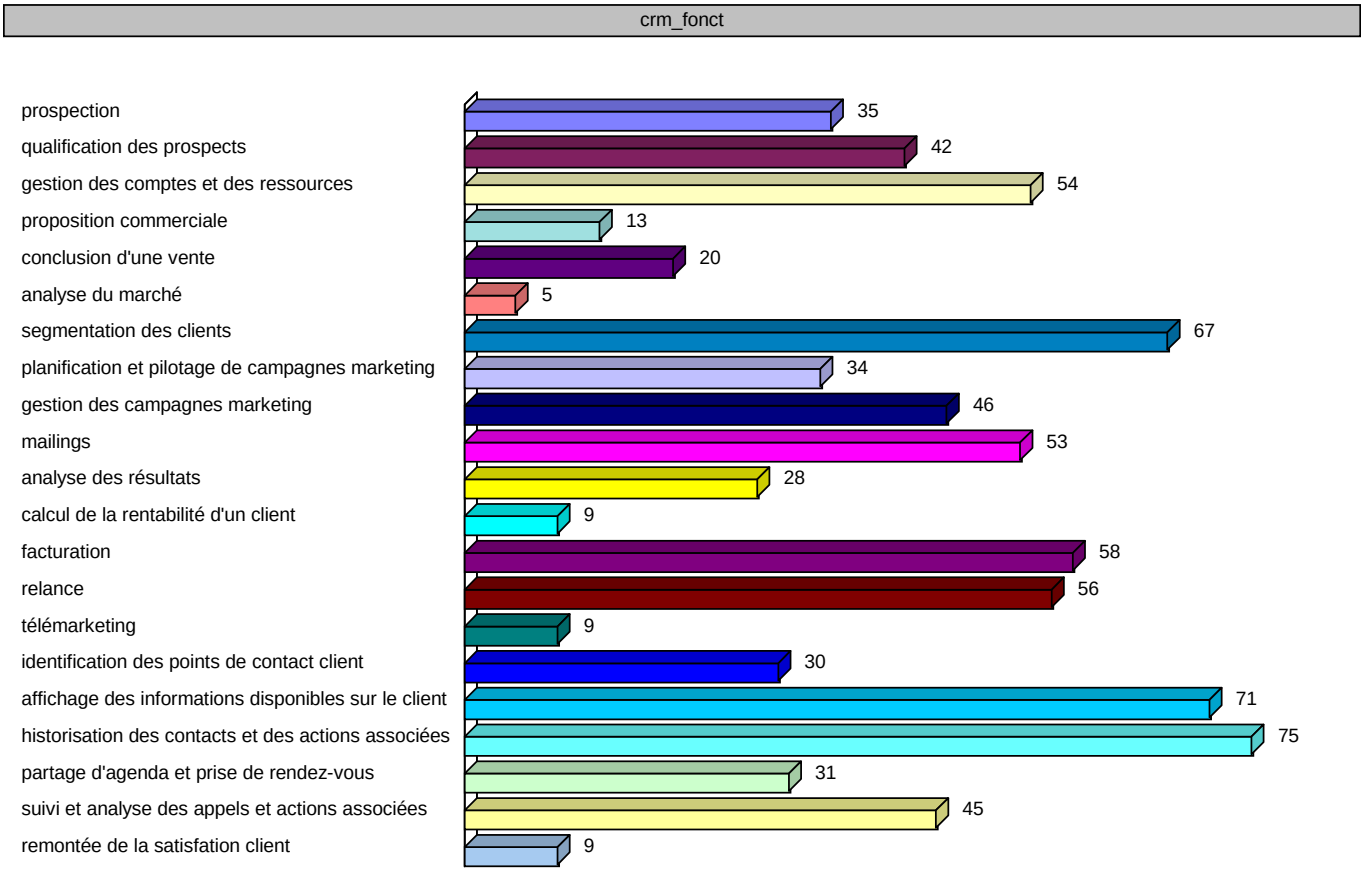


crm_***fonct***

Quelles sont les fonctionnalités connues de votre logiciel CRM? Choisissez parmi les réponses suivantes.

crm_fonct	Nb. cit.	Fréq.
prospection	35	42,7%
qualification des prospects	42	51,2%
gestion des comptes et des ressources	54	65,9%
proposition commerciale	13	15,9%
conclusion d'une vente	20	24,4%
analyse du marché	5	6,1%
segmentation des clients	67	81,7%
planification et pilotage de campagnes marketing	34	41,5%
gestion des campagnes marketing	46	56,1%
mailings	53	64,6%
analyse des résultats	28	34,1%
calcul de la rentabilité d'un client	9	11,0%
facturation	58	70,7%
relance	56	68,3%
télémarketing	9	11,0%
identification des points de contact client	30	36,6%
affichage des informations disponibles sur le client	71	86,6%
historisation des contacts et des actions associées	75	91,5%
partage d'agenda et prise de rendez-vous	31	37,8%
suivi et analyse des appels et actions associées	45	54,9%
remontée de la satisfaction client	9	11,0%
TOTAL OBS.	82	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (21 au maximum).



crm_inst

Selon vous, l'utilisation du Logiciel CRM est-elle une bonne chose pour votre entreprise?

crm_inst	Nb. cit.	Fréq.
vraiment pas une bonne chose	0	0,0%
pas une bonne chose	0	0,0%
neutre	3	3,7%
une bonne chose	16	19,5%
une très bonne chose	63	76,8%
TOTAL OBS.	82	100%

Moyenne = 4,73 Ecart-type = 0,52

La question est à réponse unique sur une échelle.

Les paramètres sont établis sur une notation de 1 (vraiment pas une bonne chose) à 5 (une très bonne chose).

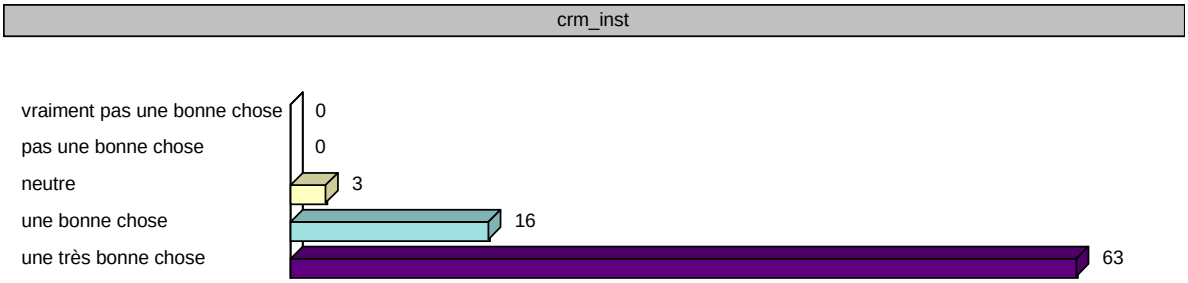


Tableau d'effectifs

---	Nb. cit.
01/01/2008	6
01/01/2007	8
01/01/2006	11
01/01/2005	20
01/01/2004	14
01/01/2003	4
01/01/2002	8
01/01/2001	1
01/01/2000	6
01/01/1999	1
01/01/1998	1
01/01/1994	1
TOTAL	81

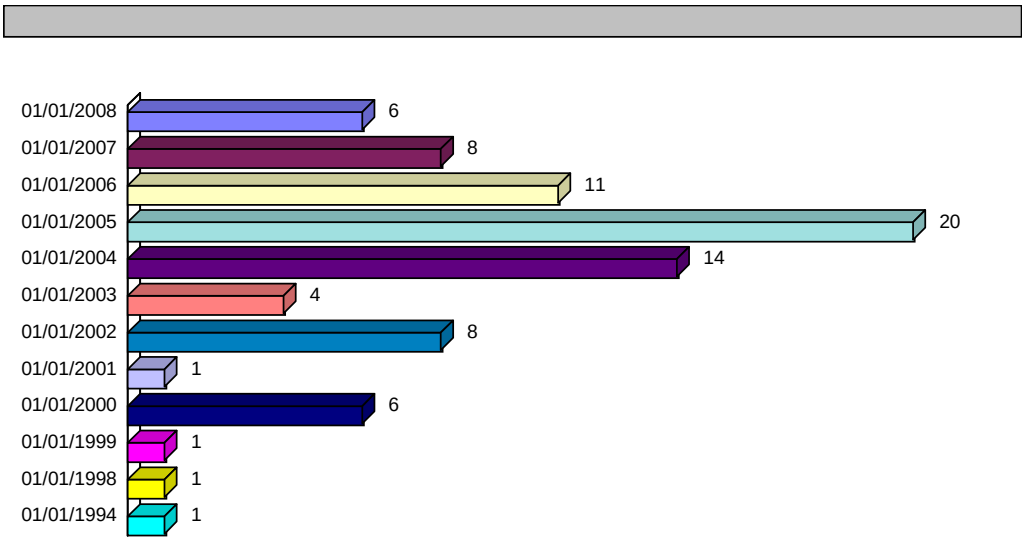


Tableau d'effectifs

---	Nb. cit.
01/01/2008	4
01/01/2007	8
01/01/2006	11
01/01/2005	20
01/01/2004	15
01/01/2003	4
01/01/2002	8
01/01/2001	2
01/01/2000	6
01/01/1999	1
01/01/1995	1
TOTAL	80

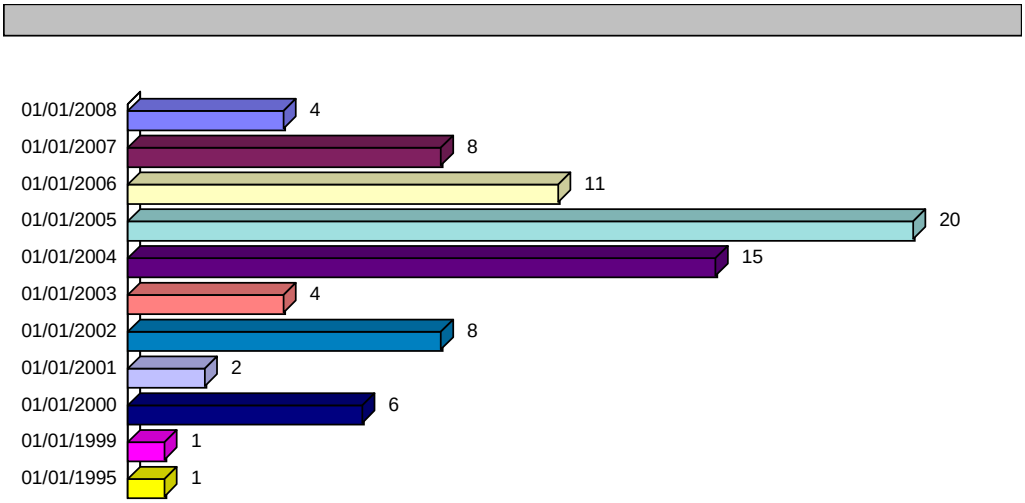
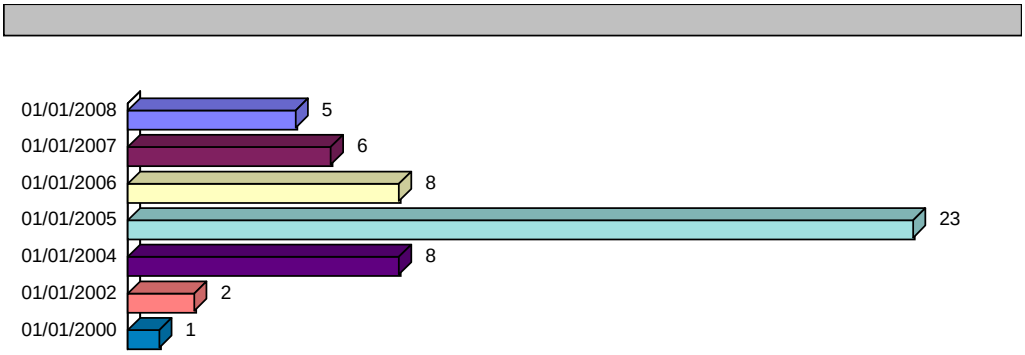


Tableau d'effectifs

---	Nb. cit.
01/01/2008	5
01/01/2007	6
01/01/2006	8
01/01/2005	23
01/01/2004	8
01/01/2002	2
01/01/2000	1
TOTAL	53

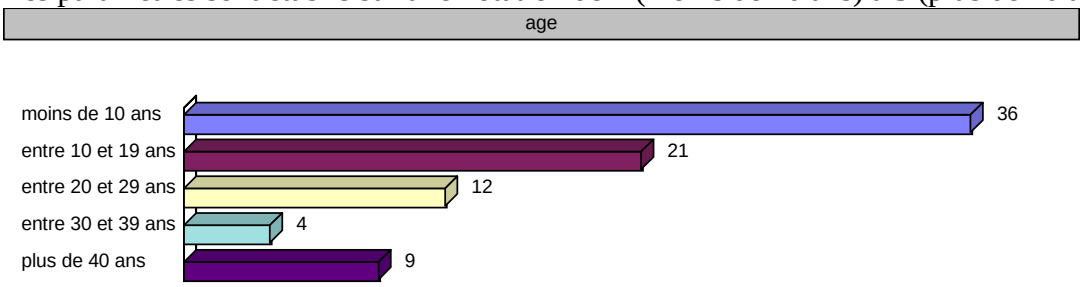


Âge

Depuis combien d'années votre entreprise existe-elle?

age	Nb. cit.	Fréq.
moins de 10 ans	36	43,9%
entre 10 et 19 ans	21	25,6%
entre 20 et 29 ans	12	14,6%
entre 30 et 39 ans	4	4,9%
plus de 40 ans	9	11,0%
TOTAL OBS.	82	100%

Moyenne = 2,13 Ecart-type = 1,33
La question est à réponse unique sur une échelle.
Les paramètres sont établis sur une notation de 1 (moins de 10 ans) à 5 (plus de 40 ans).



ANNEXE 5

RESULTATS ANALYSES EXPLORATOIRES

RESULTATS ANALYSES EXPLORATOIRES

CRM ANALYTIQUE

```
/VARIABLES CANA_DONNEE CANA_FICHIER CANA_OUTILS CANA_FRE_UTIL
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS CANA_DONNEE CANA_FICHIER CANA_OUTILS CANA_FRE_UTIL
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX

/METHOD=CORRELATION.
```

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,725
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	85,071
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
L'analyse des données client fournie par le logiciel vous donne des informations "client"	1,000	,676
Les sources d'information client sont principalement disponibles sous la forme suivante	1,000	,476
Les outils d'analyse que vous utilisez sont ils	1,000	,517
Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'analytique?	1,000	,682

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,352	58,793	58,793	2,352	58,793	58,793
2	,791	19,764	78,557			
3	,462	11,553	90,110			
4	,396	9,890	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component
	1
L'analyse des données client fournie par le logiciel vous donne des informations "client"	,822
Les sources d'information client sont principalement disponibles sous la forme suivante	,690
Les outils d'analyse que vous utilisez sont ils	,719
Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'analytique?	,826

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

CRM OPERATIONNEL

```
FACTOR
  /VARIABLES COPE_FV COPE_CENTRE COPE_SUPPORT COPE_SYSTEM COPE_FRE
  /MISSING LISTWISE
  /ANALYSIS COPE_FV COPE_CENTRE COPE_SUPPORT COPE_SYSTEM COPE_FRE
  /PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION
  /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
  /EXTRACTION PC
  /CRITERIA ITERATE(25)
  /ROTATION VARIMAX

  /METHOD=CORRELATION.
```

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,725
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	231,842
	df	10
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Les outils principaux de force de vente à votre disposititon sont	1,000	,821
Votre centre de contact client est composé de processus	1,000	,895
Votre support client et service est composé de processus	1,000	,904
Tous vos systèmes par exemple (finances, ventes et opérations) sont liés et communiquent entre eux	1,000	,776
Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'opérationnels?	1,000	,519

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,783	55,670	55,670	2,783	55,670	55,670	2,660	53,193	53,193
2	1,132	22,640	78,309	1,132	22,640	78,309	1,256	25,117	78,309
3	,733	14,664	92,973						
4	,267	5,333	98,307						
5	,085	1,693	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
Les outils principaux de force de vente à votre disposititon sont	,868	-,261
Votre centre de contact client est composé de processus	,940	-,104
Votre support client et service est composé de processus	,947	-,080
Tous vos systèmes par exemple (finances, ventes et opérations) sont liés et communiquent entre eux	,165	,865
Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'opérationnels?	,470	,546

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
Les outils principaux de force de vente à votre disposititon sont	,906	-,013
Votre centre de contact client est composé de processus	,933	,158
Votre support client et service est composé de processus	,933	,183
Tous vos systèmes par exemple (finances, ventes et opérations) sont liés et communiquent entre eux	-,079	,877
Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'opérationnels?	,303	,654

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,962	,274
2	-,274	,962

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

```
FACTOR
  /VARIABLES COPE_FV COPE_CENTRE COPE_SUPPORT COPE_FRE
  /MISSING LISTWISE
  /ANALYSIS COPE_FV COPE_CENTRE COPE_SUPPORT COPE_FRE
  /PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION
  /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
  /EXTRACTION PC
  /CRITERIA ITERATE(25)
  /ROTATION VARIMAX

  /METHOD=CORRELATION.
```

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,744
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	223,706
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Les outils principaux de force de vente à votre disposititon sont	1,000	,773
Votre centre de contact client est composé de processus	1,000	,886
Votre support client et service est composé de processus	1,000	,899
Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'opérationnels?	1,000	,208

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,766	69,155	69,155	2,766	69,155	69,155
2	,858	21,441	90,596			
3	,291	7,287	97,883			
4	,085	2,117	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component
	1
Les outils principaux de force de vente à votre disposititon sont	,879
Votre centre de contact client est composé de processus	,942
Votre support client et service est composé de processus	,948
Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'opérationnels?	,456

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

CRM COLLABORATIF

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,733
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	104,136
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Votre système intègre toutes les interactions avec vos clients quelques soient les canaux de communication utilisés	1,000	,783
Votre système vous permet d'identifier vos clients lors d'un appel entrant.	1,000	,768
Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés de collaboratifs?	1,000	,768

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,319	77,306	77,306	2,319	77,306	77,306
2	,353	11,776	89,082			
3	,328	10,918	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component
	1
Votre système intègre toutes les interactions avec vos clients quelques soient les canaux de communication utilisés	,885
Votre système vous permet d'identifier vos clients lors d'un appel entrant.	,876
Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés de collaboratifs?	,876

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

STRATEGIE RELATIONNELLE

```
FACTOR
  /VARIABLES STRA_REL_CENTRE_CLIENT STRA_REL_TRAIT STRA_REL_SATI STRA_REL STRA_REL_
ATTEN STRA_REL_DIRE STRA_REL_EVALU
  /MISSING LISTWISE
  /ANALYSIS STRA_REL_CENTRE_CLIENT STRA_REL_TRAIT STRA_REL_SATI STRA_REL STRA_REL_A
TTEN STRA_REL_DIRE STRA_REL_EVALU
  /PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION
  /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
  /EXTRACTION PC
  /CRITERIA ITERATE(25)
  /ROTATION VARIMAX

  /METHOD=CORRELATION.
```

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,655
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	190,682
	df	21
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Vous donnez la priorité à vos clients plutôt qu'à vos produits ou à vos processus internes	1,000	,606
Vous savez clairement quels traitements vous devez réserver à chaque type de clients	1,000	,818
La satisfaction du client est l'un des principaux objectifs de votre entreprise	1,000	,686
Pour Votre entreprise, il est très important de savoir vous mettre à la place du client	1,000	,664
Votre entreprise laisse à son personnel une grande liberté d'action pour répondre aux attentes du client	1,000	,256
Votre direction consacre une part importante de son temps à des activités liées aux clients	1,000	,837
Vous évaluez les performances de votre société à partir d'indicateurs liés aux clients.	1,000	,239

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,094	44,204	44,204	3,094	44,204	44,204	2,263	32,329	32,329
2	1,012	14,461	58,664	1,012	14,461	58,664	1,843	26,335	58,664
3	,969	13,840	72,505						
4	,906	12,941	85,445						
5	,465	6,642	92,087						
6	,373	5,325	97,412						
7	,181	2,588	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
Vous donnez la priorité à vos clients plutôt qu'à vos produits ou à vos processus internes	,739	-,245
Vous savez clairement quels traitements vous devez réserver à chaque type de clients	,509	,748
La satisfaction du client est l'un des principaux objectifs de votre entreprise	,795	,232
Pour Votre entreprise, il est très important de savoir vous mettre à la place du client	,790	,198
Votre entreprise laisse à son personnel une grande liberté d'action pour répondre aux attentes du client	,467	-,196
Votre direction consacre une part importante de son temps à des activités liées aux clients	,820	-,405
Vous évaluez les performances de votre société à partir d'indicateurs liés aux clients.	,377	-,312

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
Vous donnez la priorité à vos clients plutôt qu'à vos produits ou à vos processus internes	,727	,277
Vous savez clairement quels traitements vous devez réserver à chaque type de clients	-,078	,901
La satisfaction du client est l'un des principaux objectifs de votre entreprise	,469	,682
Pour Votre entreprise, il est très important de savoir vous mettre à la place du client	,487	,653
Votre entreprise laisse à son personnel une grande liberté d'action pour répondre aux attentes du client	,485	,143
Votre direction consacre une part importante de son temps à des activités liées aux clients	,892	,204
Vous évaluez les performances de votre société à partir d'indicateurs liés aux clients.	,489	-,004

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,775	,632
2	-,632	,775

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

```
FACTOR
  /VARIABLES STRA_REL_CENTRE_CLIENT STRA_REL_SATI STRA_REL STRA_REL_DIRE STRA_REL_E
VALU
  /MISSING LISTWISE
  /ANALYSIS STRA_REL_CENTRE_CLIENT STRA_REL_SATI STRA_REL STRA_REL_DIRE STRA_REL_EV
ALU
  /PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION
  /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
  /EXTRACTION PC
  /CRITERIA ITERATE(25)
  /ROTATION VARIMAX

  /METHOD=CORRELATION.
```

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,649
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	145,547
	df	10
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Vous donnez la priorité à vos clients plutôt qu'à vos produits ou à vos processus internes	1,000	,649
La satisfaction du client est l'un des principaux objectifs de votre entreprise	1,000	,598
Pour Votre entreprise, il est très important de savoir vous mettre à la place du client	1,000	,600
Votre direction consacre une part importante de son temps à des activités liées aux clients	1,000	,729
Vous évaluez les performances de votre société à partir d'indicateurs liés aux clients.	1,000	,162

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,738	54,756	54,756	2,738	54,756	54,756
2	,966	19,322	74,079			
3	,680	13,601	87,680			
4	,396	7,927	95,608			
5	,220	4,392	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component
	1
Vous donnez la priorité à vos clients plutôt qu'à vos produits ou à vos processus internes	,806
La satisfaction du client est l'un des principaux objectifs de votre entreprise	,773
Pour Votre entreprise, il est très important de savoir vous mettre à la place du client	,774
Votre direction consacre une part importante de son temps à des activités liées aux clients	,854
Vous évaluez les performances de votre société à partir d'indicateurs liés aux clients.	,403

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

```
FACTOR
  /VARIABLES STRA_REL_CENTRE_CLIENT STRA_REL_SATI STRA_REL STRA_REL_DIRE
  /MISSING LISTWISE
  /ANALYSIS STRA_REL_CENTRE_CLIENT STRA_REL_SATI STRA_REL STRA_REL_DIRE
  /PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION
  /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
  /EXTRACTION PC
  /CRITERIA ITERATE(25)
  /ROTATION VARIMAX

  /METHOD=CORRELATION.
```

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,726
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	126,824
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Vous donnez la priorité à vos clients plutôt qu'à vos produits ou à vos processus internes	1,000	,682
La satisfaction du client est l'un des principaux objectifs de votre entreprise	1,000	,574
Pour Votre entreprise, il est très important de savoir vous mettre à la place du client	1,000	,649
Votre direction consacre une part importante de son temps à des activités liées aux clients	1,000	,724

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,630	65,742	65,742	2,630	65,742	65,742
2	,682	17,059	82,801			
3	,426	10,659	93,460			
4	,262	6,540	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component
	1
Vous donnez la priorité à vos clients plutôt qu'à vos produits ou à vos processus internes	,826
La satisfaction du client est l'un des principaux objectifs de votre entreprise	,758
Pour Votre entreprise, il est très important de savoir vous mettre à la place du client	,806
Votre direction consacre une part importante de son temps à des activités liées aux clients	,851

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

GESTION DES CANAUX DE COMMUNICATION

```
FACTOR
  /VARIABLES GCAN_PREF GCAN_OBJE GCAN_CONT GCAN_IDEN GCAN_SOUP
  /MISSING LISTWISE
  /ANALYSIS GCAN_PREF GCAN_OBJE GCAN_CONT GCAN_IDEN GCAN_SOUP
  /PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION
  /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
  /EXTRACTION PC
  /CRITERIA ITERATE(25)
  /ROTATION VARIMAX

  /METHOD=CORRELATION.
```

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,684
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	181,788
	df	10
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Vous savez par quels canaux de communication chaque type de clients préfère être contacté	1,000	,604
Votre plan de communication attribue des objectifs spécifiques à chaque contact avec le client	1,000	,549
Votre choix de canaux de communication n'est pas limité par des contraintes d'ordre technique	1,000	,656
Lors de chaque contact avec un client, vous êtes capables de l'identifier et disposez de toute l'information utile à son sujet.	1,000	,410
Vos services et ceux de vos partenaires sont suffisamment souples pour répondre parfaitement aux besoins de vos clients.	1,000	,760

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,979	59,575	59,575	2,979	59,575	59,575
2	,893	17,860	77,436			
3	,632	12,633	90,069			
4	,302	6,044	96,113			
5	,194	3,887	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component
	1
Vous savez par quels canaux de communication chaque type de clients préfère être contacté	,777
Votre plan de communication attribue des objectifs spécifiques à chaque contact avec le client	,741
Votre choix de canaux de communication n'est pas limité par des contraintes d'ordre technique	,810
Lors de chaque contact avec un client, vous êtes capables de l'identifier et disposez de toute l'information utile à son sujet.	,640
Vos services et ceux de vos partenaires sont suffisamment souples pour répondre parfaitement aux besoins de vos clients.	,872

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

CONNAISSANCE CLIENT

```
FACTOR
  /VARIABLES CCLIENT_COLL CCLIENT_DON CCLIENT_PERS CCLIENT_PROT CCLIENT_QUAL CCLIEN
T_INF
  /MISSING LISTWISE
  /ANALYSIS CCLIENT_COLL CCLIENT_DON CCLIENT_PERS CCLIENT_PROT CCLIENT_QUAL CCLIENT
_INF
  /PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION
  /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
  /EXTRACTION PC
  /CRITERIA ITERATE(25)
  /ROTATION VARIMAX

  /METHOD=CORRELATION.
```

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,748
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	119,571
	df	15
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
La collecte de données client constitue une partie de vos activités	1,000	,551
Vous disposez de toutes les données client nécesssaires à la concrétisation de votre stratégie relationnelle	1,000	,659
Le personnel de votre entreprise sait exploiter les données client et s'y emploie activement	1,000	,714
Vos données client sont protégées (en matière de respect de vie privé et de sécurité),y compris pour les tierces parties avec lesquelles vous travaillez.	1,000	,760
Vos données client sont pertinentes et à jour	1,000	,485
Les membres de votre service informatique manifestent un interêt pour le marketing et vice versa	1,000	,691

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,751	45,857	45,857	2,751	45,857	45,857	2,185	36,422	36,422
2	1,109	18,490	64,347	1,109	18,490	64,347	1,676	27,925	64,347
3	,682	11,362	75,710						
4	,624	10,403	86,113						
5	,499	8,319	94,432						
6	,334	5,568	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
La collecte de données client constitue une partie de vos activités	,730	,135
Vous disposez de toutes les données client nécesssaires à la concrétisation de votre stratégie relationnelle	,518	,625
Le personnel de votre entreprise sait exploiter les données client et s'y emploie activement	,783	-,317
Vos données client sont protégées (en matière de respect de vie privé et de sécurité),y compris pour les tierces parties avec lesquelles vous travaillez.	,729	-,478
Vos données client sont pertinentes et à jour	,645	-,262
Les membres de votre service informatique manifestent un interêt pour le marketing et vice versa	,624	,550

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
La collecte de données client constitue une partie de vos activités	,511	,538
Vous disposez de toutes les données client nécesssaires à la concrétisation de votre stratégie relationnelle	,053	,810
Le personnel de votre entreprise sait exploiter les données client et s'y emploie activement	,820	,203
Vos données client sont protégées (en matière de respect de vie privé et de sécurité),y compris pour les tierces parties avec lesquelles vous travaillez.	,871	,041
Vos données client sont pertinentes et à jour	,676	,167
Les membres de votre service informatique manifestent un interêt pour le marketing et vice versa	,182	,811

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,809	,587
2	-,587	,809

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

```
FACTOR
  /VARIABLES CCLIENT_COLL CCLIENT_PERS CCLIENT_PROT CCLIENT_QUAL CCLIENT_INF
  /MISSING LISTWISE
  /ANALYSIS CCLIENT_COLL CCLIENT_PERS CCLIENT_PROT CCLIENT_QUAL CCLIENT_INF
  /PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION
  /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
  /EXTRACTION PC
  /CRITERIA ITERATE(25)
  /ROTATION VARIMAX

  /METHOD=CORRELATION.
```

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,728
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	102,698
	df	10
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
La collecte de données client constitue une partie de vos activités	1,000	,525
Le personnel de votre entreprise sait exploiter les données client et s'y emploie activement	1,000	,666
Vos données client sont protégées (en matière de respect de vie privé et de sécurité),y compris pour les tierces parties avec lesquelles vous travaillez.	1,000	,593
Vos données client sont pertinentes et à jour	1,000	,450
Les membres de votre service informatique manifestent un interêt pour le marketing et vice versa	1,000	,330

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,565	51,305	51,305	2,565	51,305	51,305
2	,916	18,319	69,625			
3	,680	13,599	83,223			
4	,501	10,029	93,252			
5	,337	6,748	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component
	1
La collecte de données client constitue une partie de vos activités	,725
Le personnel de votre entreprise sait exploiter les données client et s'y emploie activement	,816
Vos données client sont protégées (en matière de respect de vie privé et de sécurité),y compris pour les tierces parties avec lesquelles vous travaillez.	,770
Vos données client sont pertinentes et à jour	,671
Les membres de votre service informatique manifestent un interêt pour le marketing et vice versa	,575

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

PERFORMANCE

```
FACTOR
  /VARIABLES PERF_TC PERF_CS PERF_CA PERF_FID PERF_RE CRM_CC
  /MISSING LISTWISE
  /ANALYSIS PERF_TC PERF_CS PERF_CA PERF_FID PERF_RE CRM_CC
  /PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION
  /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
  /EXTRACTION PC
  /CRITERIA ITERATE(25)
  /ROTATION VARIMAX

  /METHOD=CORRELATION.
```

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,759
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	322,305
	df	15
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise d'acquerir plus de nouveaux clients.	1,000	,612
L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise d'augmenter les revenus par client.	1,000	,538
L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise de réduire les coûts d'acquisition de nouveaux clients.	1,000	,475
L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise de mieux fidéliser vos clients	1,000	,813
L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise de baisser le taux de défection de vos clients	1,000	,763
Le logiciel CRM vous a permis de mieux connaitre vos clients	1,000	,644

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,844	64,068	64,068	3,844	64,068	64,068
2	,682	11,363	75,431			
3	,560	9,337	84,767			
4	,544	9,064	93,831			
5	,303	5,054	98,886			
6	,067	1,114	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

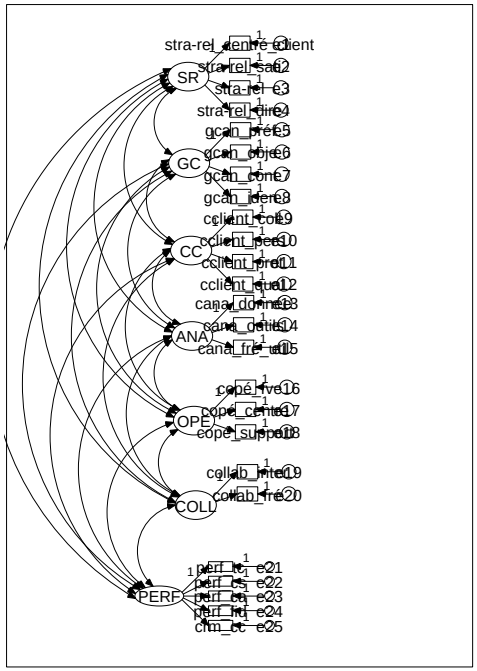
	Component
	1
L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise d'acquérir plus de nouveaux clients.	,782
L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise d'augmenter les revenus par client.	,733
L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise de réduire les coûts d'acquisition de nouveaux clients.	,689
L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise de mieux fidéliser vos clients	,902
L'utilisation des logiciels CRM a permis à votre entreprise de baisser le taux de défection de vos clients	,874
Le logiciel CRM vous a permis de mieux connaitre vos clients	,802

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

ANNEXE 6

RESULTATS ANALYSES CONFIRMATOIRES



Title

Global: samedi 8 mai 2010 01:50

Copyright 1994-1999 SmallWaters Corporation

Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
stra-rel_centré_client	<--	SR	1,000				
stra-rel_sati	<--	SR	0,377	0,086	4,362	0,000	
stra-rel	<--	SR	0,660	0,122	5,391	0,000	
stra-rel_dire	<--	SR	1,247	0,146	8,524	0,000	
gcan_préf	<--	GC	1,000				
gcan_obje	<--	GC	1,422	0,277	5,127	0,000	
gcan_cont	<--	GC	1,778	0,324	5,487	0,000	
gcan_iden	<--	GC	0,550	0,181	3,049	0,002	
cclient_coll	<--	CC	1,000				
cclient_pers	<--	CC	1,248	0,315	3,958	0,000	
cclient_prot	<--	CC	1,918	0,477	4,024	0,000	
cclient_qual	<--	CC	1,420	0,368	3,855	0,000	
cana_donnée	<--	ANA	1,000				
cana_outils	<--	ANA	1,041	0,171	6,093	0,000	
cana_fré_util	<--	ANA	0,565	0,103	5,503	0,000	
copé_fv	<--	OPE	1,000				
copé_centre	<--	OPE	1,294	0,123	10,525	0,000	
copé_support	<--	OPE	1,157	0,113	10,249	0,000	
collab_inter	<--	COLL	1,000				
collab_fré	<--	COLL	0,766	0,102	7,513	0,000	
perf_tc	<--	PERF	1,000				
perf_cs	<--	PERF	0,347	0,059	5,932	0,000	
perf_ca	<--	PERF	0,552	0,107	5,173	0,000	
perf_fid	<--	PERF	0,707	0,074	9,573	0,000	
crm_cc	<--	PERF	0,535	0,065	8,172	0,000	

Your model contains the following variables

stra-rel_centré_client	observed	endogenous
stra-rel_sati	observed	endogenous
stra-rel	observed	endogenous
stra-rel_dire	observed	endogenous
gcan_préf	observed	endogenous
gcan_obje	observed	endogenous
gcan_cont	observed	endogenous
gcan_iden	observed	endogenous
cclient_coll	observed	endogenous
cclient_pers	observed	endogenous
cclient_prot	observed	endogenous
cclient_qual	observed	endogenous
cana_donnée	observed	endogenous
cana_outils	observed	endogenous
cana_fré_util	observed	endogenous
copé_fv	observed	endogenous
copé_centre	observed	endogenous
copé_support	observed	endogenous
collab_inter	observed	endogenous
collab_fré	observed	endogenous
perf_tc	observed	endogenous
perf_cs	observed	endogenous
perf_ca	observed	endogenous
perf_fid	observed	endogenous
crm_cc	observed	endogenous
SR	unobserved	exogenous
e1	unobserved	exogenous
e2	unobserved	exogenous
e3	unobserved	exogenous
e4	unobserved	exogenous
GC	unobserved	exogenous
e5	unobserved	exogenous
e6	unobserved	exogenous

e7	unobserved	exogenous
e8	unobserved	exogenous
CC	unobserved	exogenous
e9	unobserved	exogenous
e10	unobserved	exogenous
e11	unobserved	exogenous
e12	unobserved	exogenous
ANA	unobserved	exogenous
e13	unobserved	exogenous
e14	unobserved	exogenous
e15	unobserved	exogenous
OPE	unobserved	exogenous
e16	unobserved	exogenous
e17	unobserved	exogenous
e18	unobserved	exogenous
COLL	unobserved	exogenous
e19	unobserved	exogenous
e20	unobserved	exogenous
PERF	unobserved	exogenous
e21	unobserved	exogenous
e22	unobserved	exogenous
e23	unobserved	exogenous
e24	unobserved	exogenous
e25	unobserved	exogenous

Number of variables in your model:	57
Number of observed variables:	25
Number of unobserved variables:	32
Number of exogenous variables:	32
Number of endogenous variables:	25

Standardized Regression Weights

			Estimate
stra-rel_centré_client	<--	SR	0,722
stra-rel_sati	<--	SR	0,490
stra-rel	<--	SR	0,603
stra-rel_dire	<--	SR	0,974
gcan_préf	<--	GC	0,585
gcan_obje	<--	GC	0,760
gcan_cont	<--	GC	0,905
gcan_iden	<--	GC	0,385
cclient_coll	<--	CC	0,485
cclient_pers	<--	CC	0,725
cclient_prot	<--	CC	0,757
cclient_qual	<--	CC	0,682
cana_donnée	<--	ANA	0,877
cana_outils	<--	ANA	0,653
cana_fré_util	<--	ANA	0,599
copé_fv	<--	OPE	0,790
copé_centre	<--	OPE	0,971
copé_support	<--	OPE	0,942
collab_inter	<--	COLL	0,938
collab_fré	<--	COLL	0,710
perf_tc	<--	PERF	0,896
perf_cs	<--	PERF	0,583
perf_ca	<--	PERF	0,525
perf_fid	<--	PERF	0,794
crm_cc	<--	PERF	0,726

Covariances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SR <--> PERF	0,679	0,143	4,745	0,000	
GC <--> PERF	0,311	0,090	3,458	0,001	
CC <--> PERF	0,213	0,069	3,071	0,002	
ANA <--> PERF	0,606	0,127	4,766	0,000	
OPE <--> PERF	0,437	0,120	3,646	0,000	
COLL <--> PERF	1,226	0,225	5,446	0,000	
SR <--> COLL	0,806	0,180	4,476	0,000	
GC <--> COLL	0,436	0,125	3,498	0,000	
CC <--> COLL	0,352	0,106	3,317	0,001	
ANA <--> COLL	0,757	0,169	4,490	0,000	
OPE <--> COLL	0,476	0,156	3,048	0,002	
SR <--> OPE	0,158	0,081	1,964	0,049	
GC <--> OPE	0,033	0,054	0,622	0,534	
CC <--> OPE	0,056	0,040	1,375	0,169	
ANA <--> OPE	0,364	0,100	3,648	0,000	
SR <--> ANA	0,363	0,096	3,771	0,000	
GC <--> ANA	0,205	0,068	3,022	0,003	
CC <--> ANA	0,196	0,061	3,204	0,001	
SR <--> CC	0,157	0,054	2,917	0,004	
GC <--> CC	0,089	0,035	2,518	0,012	
SR <--> GC	0,288	0,081	3,555	0,000	

Correlations

			Estimate
SR	<-->	PERF	0,893
GC	<-->	PERF	0,608
CC	<-->	PERF	0,615
ANA	<-->	PERF	0,768
OPE	<-->	PERF	0,518
COLL	<-->	PERF	0,893
SR	<-->	COLL	0,760
GC	<-->	COLL	0,610
CC	<-->	COLL	0,730
ANA	<-->	COLL	0,688
OPE	<-->	COLL	0,405
SR	<-->	OPE	0,243
GC	<-->	OPE	0,076
CC	<-->	OPE	0,188
ANA	<-->	OPE	0,538
SR	<-->	ANA	0,596
GC	<-->	ANA	0,499
CC	<-->	ANA	0,706
SR	<-->	CC	0,588
GC	<-->	CC	0,496
SR	<-->	GC	0,727

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SR	0,587	0,158	3,709	0,000	
GC	0,266	0,098	2,732	0,006	
CC	0,122	0,057	2,133	0,033	
ANA	0,633	0,139	4,551	0,000	
OPE	0,723	0,171	4,231	0,000	
COLL	1,916	0,368	5,202	0,000	
PERF	0,984	0,192	5,126	0,000	
e1	0,538	0,090	5,983	0,000	
e2	0,264	0,042	6,273	0,000	
e3	0,449	0,072	6,189	0,000	
e4	0,050	0,041	1,216	0,224	
e5	0,511	0,087	5,908	0,000	
e6	0,395	0,079	5,017	0,000	
e7	0,187	0,076	2,468	0,014	
e8	0,463	0,074	6,218	0,000	
e9	0,396	0,066	5,980	0,000	
e10	0,171	0,035	4,938	0,000	
e11	0,333	0,072	4,628	0,000	
e12	0,282	0,054	5,255	0,000	
e13	0,190	0,066	2,872	0,004	
e14	0,921	0,164	5,623	0,000	
e15	0,359	0,062	5,814	0,000	
e16	0,436	0,074	5,920	0,000	
e17	0,074	0,041	1,795	0,073	
e18	0,123	0,037	3,301	0,001	
e19	0,261	0,148	1,760	0,078	
e20	1,107	0,193	5,735	0,000	
e21	0,241	0,052	4,665	0,000	
e22	0,230	0,037	6,200	0,000	
e23	0,787	0,126	6,244	0,000	
e24	0,288	0,050	5,771	0,000	
e25	0,254	0,042	5,995	0,000	

Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
stra-rel_centré_client	<--	SR	1,000				
stra-rel_sati	<--	SR	0,377	0,086	4,362	0,000	
stra-rel	<--	SR	0,660	0,122	5,391	0,000	
stra-rel_dire	<--	SR	1,247	0,146	8,524	0,000	
gcan_préf	<--	GC	1,000				
gcan_obje	<--	GC	1,422	0,277	5,127	0,000	
gcan_cont	<--	GC	1,778	0,324	5,487	0,000	
gcan_iden	<--	GC	0,550	0,181	3,049	0,002	
cclient_coll	<--	CC	1,000				
cclient_pers	<--	CC	1,248	0,315	3,958	0,000	
cclient_prot	<--	CC	1,918	0,477	4,024	0,000	
cclient_qual	<--	CC	1,420	0,368	3,855	0,000	
cana_donnée	<--	ANA	1,000				
cana_outils	<--	ANA	1,041	0,171	6,093	0,000	
cana_fré_util	<--	ANA	0,565	0,103	5,503	0,000	
copé_fv	<--	OPE	1,000				
copé_centre	<--	OPE	1,294	0,123	10,525	0,000	
copé_support	<--	OPE	1,157	0,113	10,249	0,000	
collab_inter	<--	COLL	1,000				
collab_fré	<--	COLL	0,766	0,102	7,513	0,000	
perf_tc	<--	PERF	1,000				
perf_cs	<--	PERF	0,347	0,059	5,932	0,000	
perf_ca	<--	PERF	0,552	0,107	5,173	0,000	
perf_fid	<--	PERF	0,707	0,074	9,573	0,000	
crm_cc	<--	PERF	0,535	0,065	8,172	0,000	

Standardized Regression Weights

			Estimate
stra-rel_centré_client	<--	SR	0,722
stra-rel_sati	<--	SR	0,490
stra-rel	<--	SR	0,603
stra-rel_dire	<--	SR	0,974
gcan_préf	<--	GC	0,585

gcan_obje	<--	GC	0,760
gcan_cont	<--	GC	0,905
gcan_iden	<--	GC	0,385
cclient_coll	<--	CC	0,485
cclient_pers	<--	CC	0,725
cclient_prot	<--	CC	0,757
cclient_qual	<--	CC	0,682
cana_donnée	<--	ANA	0,877
cana_outils	<--	ANA	0,653
cana_fré_util	<--	ANA	0,599
copé_fv	<--	OPE	0,790
copé_centre	<--	OPE	0,971
copé_support	<--	OPE	0,942
collab_inter	<--	COLL	0,938
collab_fré	<--	COLL	0,710
perf_tc	<--	PERF	0,896
perf_cs	<--	PERF	0,583
perf_ca	<--	PERF	0,525
perf_fid	<--	PERF	0,794
crm_cc	<--	PERF	0,726

Covariances

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SR	<-->	PERF	0,679	0,143	4,745	0,000	
GC	<-->	PERF	0,311	0,090	3,458	0,001	
CC	<-->	PERF	0,213	0,069	3,071	0,002	
ANA	<-->	PERF	0,606	0,127	4,766	0,000	
OPE	<-->	PERF	0,437	0,120	3,646	0,000	
COLL	<-->	PERF	1,226	0,225	5,446	0,000	
SR	<-->	COLL	0,806	0,180	4,476	0,000	
GC	<-->	COLL	0,436	0,125	3,498	0,000	
CC	<-->	COLL	0,352	0,106	3,317	0,001	
ANA	<-->	COLL	0,757	0,169	4,490	0,000	
OPE	<-->	COLL	0,476	0,156	3,048	0,002	
SR	<-->	OPE	0,158	0,081	1,964	0,049	
GC	<-->	OPE	0,033	0,054	0,622	0,534	

CC <--> OPE	0,056	0,040	1,375	0,169	
ANA <--> OPE	0,364	0,100	3,648	0,000	
SR <--> ANA	0,363	0,096	3,771	0,000	
GC <--> ANA	0,205	0,068	3,022	0,003	
CC <--> ANA	0,196	0,061	3,204	0,001	
SR <--> CC	0,157	0,054	2,917	0,004	
GC <--> CC	0,089	0,035	2,518	0,012	
SR <--> GC	0,288	0,081	3,555	0,000	

Correlations

	Estimate
SR <--> PERF	0,893
GC <--> PERF	0,608
CC <--> PERF	0,615
ANA <--> PERF	0,768
OPE <--> PERF	0,518
COLL <--> PERF	0,893
SR <--> COLL	0,760
GC <--> COLL	0,610
CC <--> COLL	0,730
ANA <--> COLL	0,688
OPE <--> COLL	0,405
SR <--> OPE	0,243
GC <--> OPE	0,076
CC <--> OPE	0,188
ANA <--> OPE	0,538
SR <--> ANA	0,596
GC <--> ANA	0,499
CC <--> ANA	0,706
SR <--> CC	0,588
GC <--> CC	0,496
SR <--> GC	0,727

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SR	0,587	0,158	3,709	0,000	

GC	0,266	0,098	2,732	0,006
CC	0,122	0,057	2,133	0,033
ANA	0,633	0,139	4,551	0,000
OPE	0,723	0,171	4,231	0,000
COLL	1,916	0,368	5,202	0,000
PERF	0,984	0,192	5,126	0,000
e1	0,538	0,090	5,983	0,000
e2	0,264	0,042	6,273	0,000
e3	0,449	0,072	6,189	0,000
e4	0,050	0,041	1,216	0,224
e5	0,511	0,087	5,908	0,000
e6	0,395	0,079	5,017	0,000
e7	0,187	0,076	2,468	0,014
e8	0,463	0,074	6,218	0,000
e9	0,396	0,066	5,980	0,000
e10	0,171	0,035	4,938	0,000
e11	0,333	0,072	4,628	0,000
e12	0,282	0,054	5,255	0,000
e13	0,190	0,066	2,872	0,004
e14	0,921	0,164	5,623	0,000
e15	0,359	0,062	5,814	0,000
e16	0,436	0,074	5,920	0,000
e17	0,074	0,041	1,795	0,073
e18	0,123	0,037	3,301	0,001
e19	0,261	0,148	1,760	0,078
e20	1,107	0,193	5,735	0,000
e21	0,241	0,052	4,665	0,000
e22	0,230	0,037	6,200	0,000
e23	0,787	0,126	6,244	0,000
e24	0,288	0,050	5,771	0,000
e25	0,254	0,042	5,995	0,000

ANNEXE 7

ANNEXE DE LA FIABILITE

ANNEXE DE LA FIABILITE

FIABILITE CRM ANALYTIQUE

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=CANA_DONNEE CANA_OUTILS CANA_FRE_UTIL
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL

  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	82	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,725	3

FIABILITE CRM OPERATIONNEL

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=COPE_FV COPE_CENTRE COPE_SUPPORT
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL

  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	82	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	3

FIABILITE CRM COLLABORATIF

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=COLLAB_INTER COLLAB_FRE
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL

  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	82	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	2

FIABILITE STRATEGIE RELATIONNELLE

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=STRA_REL_CENTRE_CLIENT STRA_REL_SATI STRA_REL STRA_REL_DIRE
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL

  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	82	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	4

FIABILITE GESTION DES CANAUX

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=GCAN_PREF GCAN_OBJE GCAN_CONT GCAN_IDEN
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL

  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	82	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,756	4

FIABILITE CONNAISSANCE CLIENT

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=CCLIENT_COLL CCLIENT_PERS CCLIENT_PROT CCLIENT_QUAL
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL

  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	82	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	4

FIABILITE PERFORMANCE

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=PERF_TC PERF_CS PERF_CA PERF_FID CRM_CC
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL

  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	82	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	5

ANNEXE 8

REGRESSION MULTIPLE : EFFET DIRECT DES TROIS CAPACITES SUR LE CYCLE DE VIE DU CLIENT

EFFET DIRECT DES TROIS CAPACITES SUR LE CYCLE DE VIE DU CLIENT

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	COLL, OPE, ANA[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PCVC

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,799[a]	,638	,624	,61339209	1,661

a. Predictors: (Constant), COLL, OPE, ANA

b. Dependent Variable: PCVC

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,653	3	17,218	45,761	,000[a]
	Residual	29,347	78	,376		
	Total	81,000	81			

a. Predictors: (Constant), COLL, OPE, ANA

b. Dependent Variable: PCVC

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,245E-16	,068		,000	1,000		
	ANA	,275	,090	,275	3,055	,003	,575	1,740
	OPE	,057	,082	,057	,698	,487	,698	1,433
	COLL	,585	,082	,585	7,147	,000	,694	1,442

a. Dependent Variable: PCVC

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	ANA	OPE	COLL
1	1	1,980	1,000	,00	,11	,11	,11
	2	1,000	1,407	1,00	,00	,00	,00
	3	,619	1,788	,00	,00	,57	,55
	4	,401	2,223	,00	,89	,32	,34

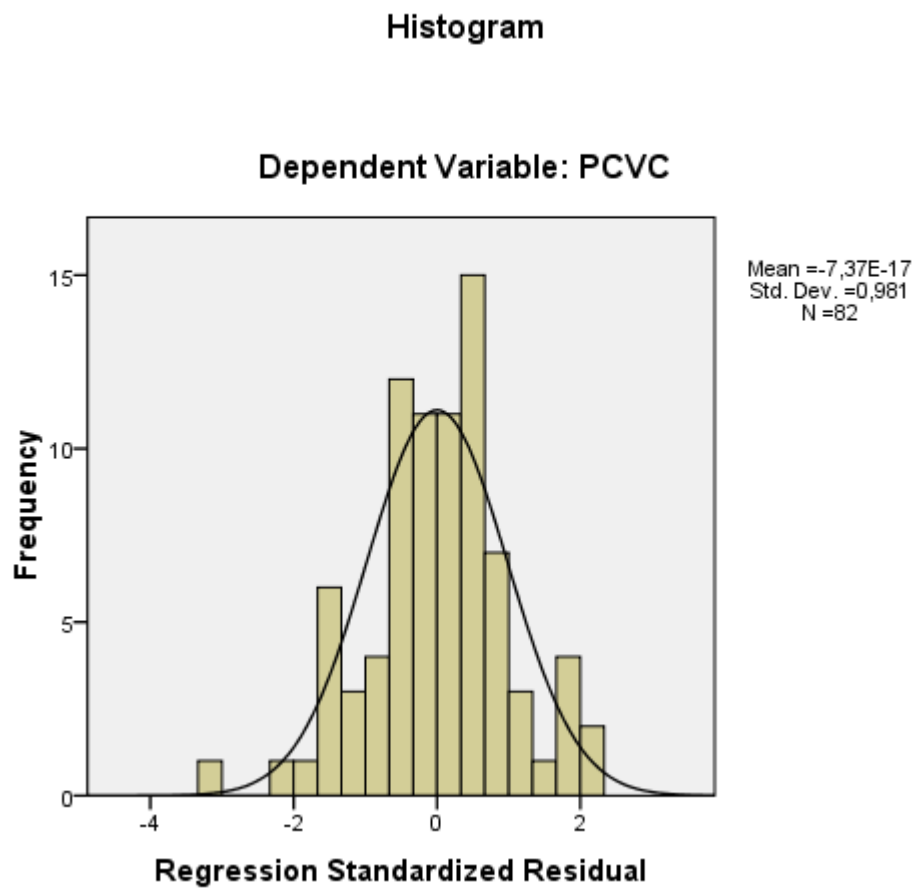
a. Dependent Variable: PCVC

Residuals Statistics[a]

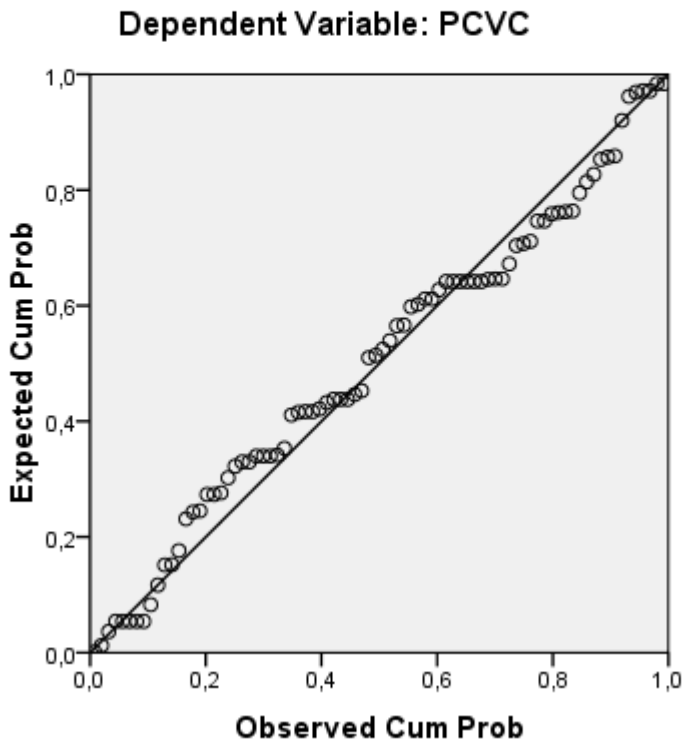
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,9115824E0	1,2239445E0	-1,3539305E-17	,79855202	82
Residual	-1,88960266E0	1,31180465E0	-5,55111512E-17	,60192581	82
Std. Predicted Value	-2,394	1,533	,000	1,000	82
Std. Residual	-3,081	2,139	,000	,981	82

a. Dependent Variable: PCVC

Charts

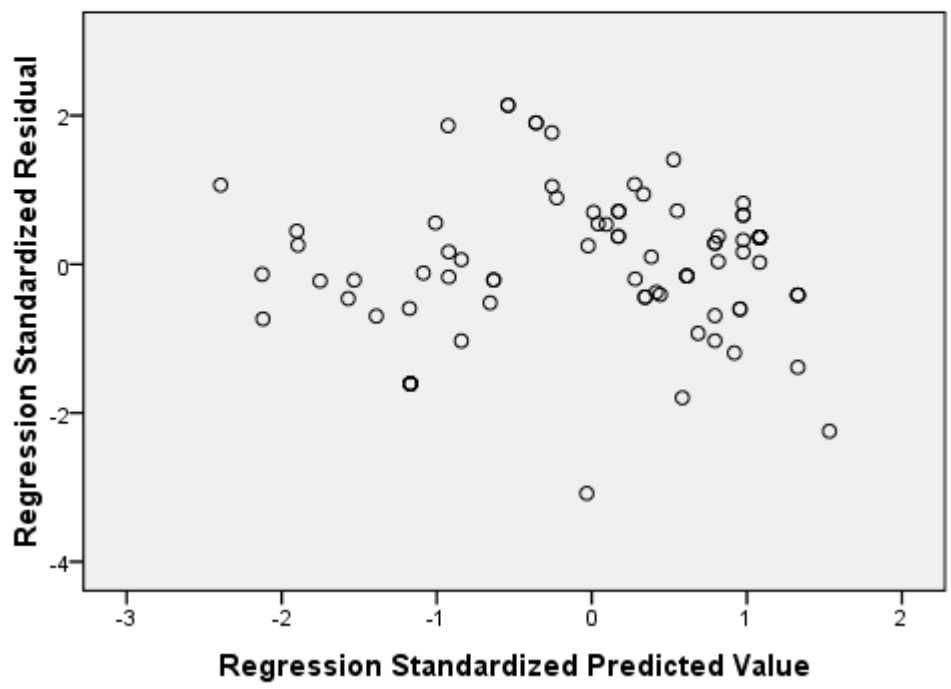

Histogram
Dependent Variable: PCVC
Mean =-7,37E-17
Std. Dev. =0,981
N =82
Frequency
15
10
5
0
-4
-2
0
2
Regression Standardized Residual

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: PCVC



ANNEXE 9

REGRESSION MULTIPLE : EFFET DES CAPACITES AVEC VARIABLES MODERATRICES SUR LE CYCLE DE VIE DU CLIENT

EFFET DES CAPACITES AVEC VARIABLES MODERATRICES SUR LE CYCLE DE VIE DU CLIENT

Régression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore: COLL, Zscore: TAIL, Zscore: SECTACT, Zscore: OPE, Zscore: EXPE, Zscore: ANA[a]	.	Enter
2	ZOPEZGC, ZCOLLZGC, ZOPEZCC, Zscore: CC, Zscore: SR, Zscore: GC, ZANAZSR, ZOPEZSR, ZANAZCC[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PCVC

Model Summary[c]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,861[a]	,742	,721	,51949106	
2	,906[b]	,821	,780	,46088912	1,707

a. Predictors: (Constant), Zscore: COLL, Zscore: TAIL, Zscore: SECTACT, Zscore: OPE, Zscore: EXPE, Zscore: ANA

b. Predictors: (Constant), Zscore: COLL, Zscore: TAIL, Zscore: SECTACT, Zscore: OPE, Zscore: EXPE, Zscore: ANA, ZOPEZGC, ZCOLLZGC, ZOPEZCC, Zscore: CC, Zscore: SR, Zscore: GC, ZANAZSR, ZOPEZSR, ZANAZCC

c. Dependent Variable: PCVC

ANOVA[c]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57,316	6	9,553	35,397	,000[a]
	Residual	19,970	74	,270		
	Total	77,287	80			
2	Regression	63,479	15	4,232	19,923	,000[b]
	Residual	13,807	65	,212		
	Total	77,287	80			

a. Predictors: (Constant), Zscore: COLL, Zscore: TAIL, Zscore: SECTACT, Zscore: OPE, Zscore: EXPE, Zscore: ANA

b. Predictors: (Constant), Zscore: COLL, Zscore: TAIL, Zscore: SECTACT, Zscore: OPE, Zscore: EXPE, Zscore: ANA, ZOPEZGC, ZCOLLZGC, ZOPEZCC, Zscore: CC, Zscore: SR, Zscore: GC, ZANAZSR, ZOPEZSR, ZANAZCC

c. Dependent Variable: PCVC

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,028	,058		,484	,630		
	Zscore: SECTACT	,118	,062	,120	1,897	,062	,868	1,152
	Zscore: TAIL	,018	,062	,018	,286	,775	,873	1,145
	Zscore: EXPE	-,228	,065	-,231	-3,497	,001	,801	1,248
	Zscore: ANA	,253	,077	,257	3,293	,002	,573	1,746
	Zscore: OPE	,063	,071	,064	,898	,372	,684	1,461
	Zscore: COLL	,632	,075	,646	8,380	,000	,588	1,700
2	(Constant)	,005	,062		,082	,935		
	Zscore: SECTACT	,072	,061	,074	1,186	,240	,707	1,415
	Zscore: TAIL	,004	,069	,004	,051	,959	,554	1,805
	Zscore: EXPE	-,238	,072	-,241	-3,308	,002	,517	1,935
	Zscore: ANA	,326	,094	,332	3,471	,001	,301	3,319
	Zscore: OPE	,002	,075	,002	,029	,977	,475	2,105
	Zscore: COLL	,418	,089	,427	4,677	,000	,330	3,033
	Zscore: SR	,315	,085	,322	3,694	,000	,361	2,769
	Zscore: GC	-,120	,087	-,123	-1,377	,173	,343	2,914
	Zscore: CC	,204	,083	,208	2,469	,016	,387	2,586
	ZANAZCC	,148	,088	,218	1,680	,098	,163	6,139
	ZOPEZCC	-,205	,110	-,181	-1,868	,066	,294	3,396
	ZANAZSR	,033	,065	,059	,510	,611	,209	4,788

	ZOPEZSR	-,008	,101	-,008	-,075	,940	,253	3,948
	ZOPEZGC	,249	,109	,237	2,281	,026	,254	3,933
	ZCOLLZGC	-,121	,077	-,151	-1,585	,118	,301	3,321

a. Dependent Variable: PCVC

Excluded Variables[b]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Zscore: SR	,274[a]	3,669	,000	,395	,535	1,868	,508
	Zscore: GC	,063[a]	,860	,392	,100	,663	1,507	,514
	Zscore: CC	,209[a]	2,861	,006	,318	,594	1,684	,509
	ZANAZCC	-,024[a]	-,308	,759	-,036	,570	1,753	,425
	ZOPEZCC	-,020[a]	-,293	,770	-,034	,798	1,253	,524
	ZANAZSR	,006[a]	,078	,938	,009	,705	1,418	,496
	ZOPEZSR	,025[a]	,365	,716	,043	,731	1,368	,533
	ZOPEZGC	,034[a]	,529	,598	,062	,832	1,202	,512
	ZCOLLZGC	-,044[a]	-,640	,524	-,075	,758	1,320	,480

a. Predictors in the Model: (Constant), Zscore: COLL, Zscore: TAIL, Zscore: SECTACT, Zscore: OPE, Zscore: EXPE, Zscore: ANA

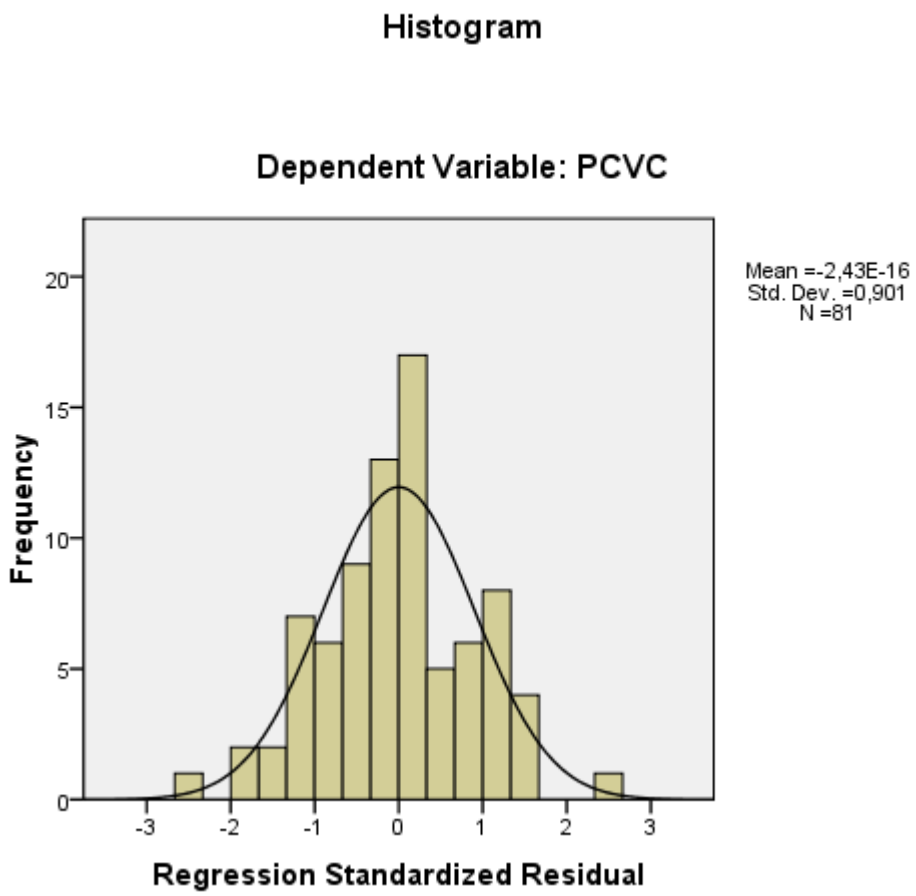
b. Dependent Variable: PCVC

Residuals Statistics[a]

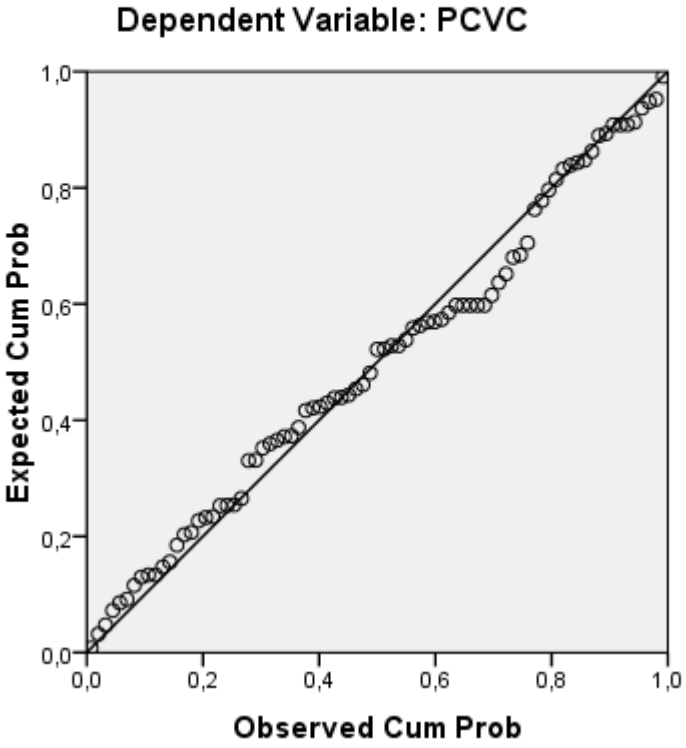
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,9782965E0	1,2909173E0	,0236450	,89078156	81
Residual	-1,11585093E0	1,10391009E0	-1,19931500E-16	,41543984	81
Std. Predicted Value	-2,247	1,423	,000	1,000	81
Std. Residual	-2,421	2,395	,000	,901	81

a. Dependent Variable: PCVC

Charts

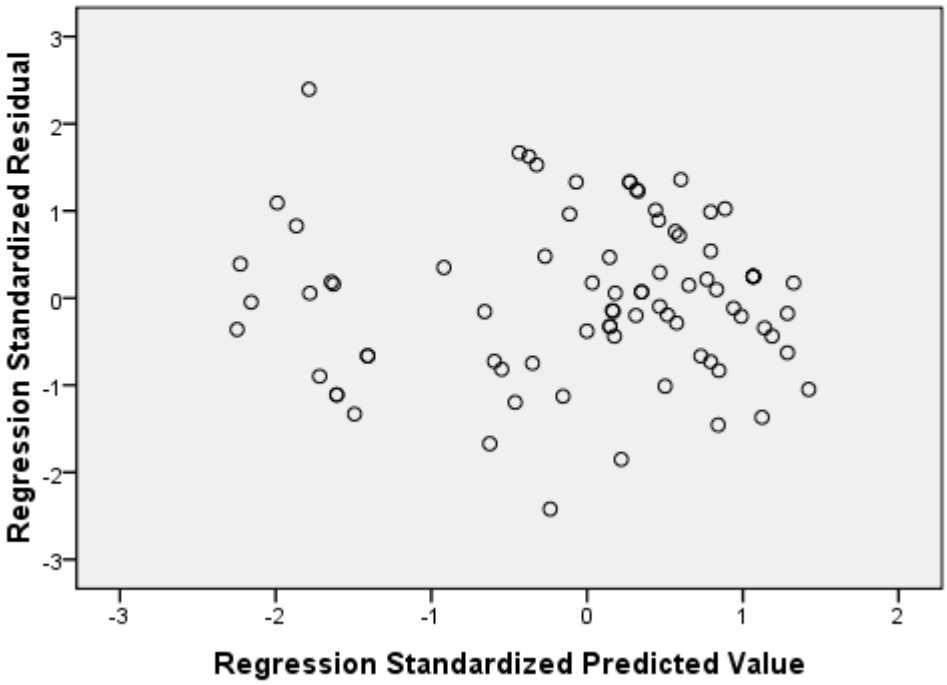


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: PCVC



ANNEXE 10

QUELQUES LOGICIELS CRM

Nous avons interrogé plusieurs milliers d'utilisateurs et de chefs de projets CRM dans de nombreuses entreprises, tous secteurs d'activité et toutes tailles confondues. 386 réponses précises ont été analysées. L'ensemble de ces chiffres sera disponible dans le courant de l'été sous la forme d'un baromètre complet. Mais à quelques heures des premiers départs en vacances des « juillettistes », nous avons souhaité dévoiler le classement des éditeurs de solutions de CRM plébiscités par les utilisateurs.

Quelques mots sur la méthode pour commencer. Nous avons soumis aux personnes interrogées une liste classée par ordre aléatoire, de 35 éditeurs de solutions de CRM. Certaines très connues, généralistes du CRM, d'autres moins connues ou spécialistes d'une des facettes de la gestion de la relation client. Les résultats en termes de notoriété étaient prévisibles : Microsoft, Oracle (dont Siebel, Peoplesoft), SAP, Salesforce.com… sont les solutions de CRM les plus connues.
Mais nous souhaitions appréhender la perception des utilisateurs sur l'avenir des principales solutions du marché. Pour chacun des fournisseurs proposés nous avons demandé aux utilisateurs comment ils considéraient l'avenir de la solution (en forte croissance, en croissance, stable, ou en perte de vitesse). Les réponses extrêmes positives ou négatives ont été affectées d'un coefficient deux ; coefficient un pour les réponses centrales.
Ce calcul nous a permis d'établir un indice faisant la différence entre les perceptions positives et les perceptions négatives. Cet indice traduit la perception par les utilisateurs de l'avenir de chacune des solutions proposées.

Les gagnants

Grand gagnant de cette année, SugarCRM ! Et oui, c'est une solution open source, qui recueille de la part des entreprises le meilleur indice. Un événement pour le marché du CRM, qui se voit contraint de considérer l'open source comme un concurrent sérieux. Plusieurs explications à cette position de n°1 : la visibilité importante que SugarCRM et s es distributeurs créent par le canal du Web ; l'intérêt général des entreprises pour ce nouveau modèle de l'open source même si rares sont encore les entreprises à franchir le pas ; la prise de conscience qu'un projet CRM ne dépend finalement que peu de l'outil choisi mais beaucoup des prestations annexes (analyse des besoins,

intégration, conduite du changement…). SugarCRM est donc le grand gagnant de notre baromètre RelationClient.net 2006.

Numéro 2 : Neolane. Cet éditeur français de solutions de gestion marketing a réussi une excellente année 2005-2006. La croissance du commerce en ligne, du marketing interactif est une voie royale pour cet éditeur qui privilégie le succès de ses clients à un marketing tapageur.

Numéro 3 : Salesforce.com. L'ASP a conquis ses lettres de noblesse et est même considéré par les utilisateurs comme le principal modèle économique d'avenir. Salesforce.com voit ici récompensée son agressivité marketing, et sa persévérance à défendre un modèle dont il est le précurseur à grande échelle.

Numéro 4 : Microsoft. Positionné l'an dernier en numéro 1 de notre classement, Microsoft subit le contrecoup de la déception engendrée par une mise sur le marché trop rapide et imparfaite de Microsoft CRM versions 1 puis 1.2. L'arrivée en 2005 de la version 3.0 a corrigé ces erreurs initiales, mais la confiance des utilisateurs doit être regagnée. La solution reste néanmoins une solution d'avenir. La réorganisation tout juste annoncée chez Microsoft qui déplace les équipes Microsoft CRM dans la division Office traduit bien la stratégie de l'éditeur : faire du CRM une application banalisée et très largement diffusée.

Numéro 5 : Eptica. Les utilisateurs récompensent ici le leader incontesté de la gestion des emails entrants. Un secteur encore peu développé mais promis à un bel avenir, au prorata de la croissance de l'email comme canal privilégié de contact entre les clients et leurs fournisseurs. Eptica, éditeur français, convertit ici le travail réalisé depuis plusieurs années sur sa base clients.

Viennent ensuite dans notre classement de la 6ème à la 10ème position : E-Deal, SAP, Selligent, Oracle et Saleslogix (Sage).

Les perdants

A l'autre extrémité du classement, plusieurs éditeurs sont pointés du doigt pour leur manque de visibilité et de « momentum » avec les attentes actuelles des utilisateurs de CRM. Les raisons de cette perception négative sont très différentes en fonction des solutions concernées, mais de la 31ème à la 35ème place on retrouve : Remedy, FrontRange, KDP Vente Partner, Applix et Saratoga Systems. Remedy, FrontRange et Applix ne considèrent plus le CRM comme leur priorité. KDP n'investit pas suffisamment en R&D pour maintenir ergonomie et fonctionnalités de son produit à un niveau correct d'innovation, et Saratoga Systems tente de reprendre place sur le marché après plusieurs années de déshérence.
http://www.progilibre.com/Les-utilisateurs-recompensent-les-editeurs-de-CRM-en-croissance_a342.html

Quel logiciel de CRM choisir ?

Voici ci dessous la liste des principales solutions de CRM disponibles en France.

Pour les petites entreprises, solo et TPE :

ACT! (229 €) Simple et pratique à utiliser.
- **Easy Contacts** (199 €) - Un peu “ancien”, mais une des rares solutions sur Mac.

Pour les PME :

- **Sage CRM** (2990 € / 4 utilisateurs) : 100 % web, avec SFA + Service SAV + Marketing.
- **Vente Partner** (environ 800 € / utilisateurs) : Très facile à personnaliser, sous Windows.
- **Sugar CRM** (Open Source) : un logiciel “gratuit” et puissant

Pour les Grandes Entreprises :

- **Sage Saleslogix** : Très puissant et entièrement personnalisable, fonctionne en Web, windows et PDA.
- **Microsoft CRM** : puissant et intégré à MS Office , mais avec une parfois ergonomie lourde.
- **Salesforces** : disponible uniquement en SaaS (location) avec de très nombreux modules optionnels, mais un peu complexe (paramétrage…) pour une petite entreprise.

Il existe d’autres solutions de CRM comme SAP (multinationales), Selligent, Eudoweb, Neolane (pour les mégabases de données), EBP (limité), Pivotal, eDeal, Ines… mais qui sont souvent positionnés sur des marchés de niche, avec des contraintes d’intégrations au système d’informations de l’entreprise…

Résumé en français

La gestion de la relation client a représenté la préoccupation majeure des entreprises et des chercheurs ces dernières années. Selon les auteurs marketing, la notion de CRM (customer relationship management) se retrouve être la solution efficace pour la gestion de la relation client. Néanmoins, plusieurs publications et études relatives à la performance de ces logiciels ont donné des résultats contradictoires. C'est dans ce contexte de résultats paradoxaux que nous avons entrepris cette recherche afin d'évaluer l'impact de l'utilisation de ces logiciels sur l'entreprise. En essayant de dépasser certaines lacunes et manquement constatés dans la littérature aussi bien académique que managériale, un modèle conceptuel de type causal a été élaboré. Ce modèle est basé sur différentes théories relatives d'une part, à l'utilisation des capacités des logiciels CRM et d'autre part, à l'approche marketing du CRM. Après avoir contrôlé les effets du secteur d'activité, de la taille et de l'expérience des entreprises en matière d'utilisation des logiciels CRM, nous avons testé ce modèle sur un échantillon 82 entreprises ayant développés toutes les fonctionnalités des logiciels CRM. Les résultats ont montré la pertinence du modèle proposé avec 74 % de la variance totale de la performance du cycle de vie du client. La recherche a montré que l'utilisation des logiciels CRM sur cette population d'entreprises est centrée d'une part sur la valorisation des données analytiques et d'autre part sur la collaboration entre services de l'entreprise dans l'utilisation de ces données. La prise en compte de la notion du cycle de vie du client peut constituer une limite pour cette recherche mais elle montre la voie pour de futures recherches.

Mots clés : CRM- Analytique - opérationnel – collaboratif – cycle de vie- performance- relation client - management

Summary in english

The customer relationship management represented the major preoccupation of companies and researchers these last years. According to the marketing authors, the notion of CRM (customer relationship management) meets to be the effective solution for the customer relationship management. Nevertheless, several publications and studies relative to the performance of this software gave contradictory results. It is in this context of paradoxical results that we undertook this research to estimate the impact of the use of this software on the company. By trying to exceed certain gaps and breach noticed in the literature so academic as manager, an abstract model of causal type was elaborated. This model is based on various relative theories on one hand, in the use of the capacities of the software CRM and on the other hand, in the marketing approach of the CRM. Having controlled the effects of the business sector, the size and the experience of companies in use of the software CRM, we tested this model on a sample 82 companies having developed all the features of the software CRM. The results showed the relevance of the model proposed with 74 % of the total variance of the performance of the life cycle of the customer. The research showed that the use of the software CRM on this population of companies is centred on one hand on the valuation of the analytical data and on the other hand on the collaboration between services of the company in the use of these data. The consideration of the notion of the life cycle of the customer can constitute a limit for this research but it shows the way for future researches.

Keywords: CRM - Analytics - operational - collaborative - life cycle - performance - customer relationship – management

Discipline: **Sciences de Gestion**
Laboratoire: Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management
36 bis rue côte Blatin, BP : 10448- 63000 Clermont Ferrand