

EVALUATION DE L'UTILISATION DES LOGICIELS CRM : A LA RECHERCHE DE FACTEURS MODERATEURS.

EVALUATION OF THE USE OF SOFTWARE CRM: IN SEARCH OF FACTORS MODERATORS

COOVI B.*

(*) Enseignant-chercheur à l'École Nationale d'Économie Appliquée
et de Management (ENEAM), Bénin
01 BP 1708 Cotonou, Bénin
E-mail : byblice@hotmail.com

(Reçu le 10 Juillet 2016 ; Révisé le 23 Août 2016 ; Accepté le 07 Septembre 2016)

RESUME

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. Cette recherche a essayé de trouver les facteurs pouvant impacter positivement l'utilisation des outils logiciels CRM sur le cycle de vie du client. 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 déterminé quelques variables modératrices dans la littérature telles que la connaissance client, la gestion des canaux de communication et la stratégie relationnelle, 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. Les résultats ont montré des résultats très satisfaisants en ce qui concerne l'effet de ces variables modératrices sur la performance de l'utilisation de ces logiciels CRM.

Mots-clés : Stratégie relationnelle, CRM, connaissance client, Gestion des canaux de communication. Cycle de vie du client.

ABSTRACT

The customer relationship management represented a major concern for companies and researchers in recent years. According to marketing authors, the concept of CRM (customer relationship management) is found to be effective solution for customer relationship management. However, several publications and studies on the performance of these programs have yielded conflicting results. This research tried to find the factors that can positively impact the use of CRM software tools on the customer life cycle. In trying to overcome certain deficiencies and failure identified in the literature as well as academic managerial, conceptual model of causal type was developed. This model is based on different theories on the one hand, the capacity utilization of CRM software and secondly, the CRM marketing approach. After determining some moderating variables in the literature such as customer insight, communication channel management and relationship strategy, we tested this model on a sample 82 companies that developed the functionality of CRM software. The results showed the relevance of the proposed model with 74% of the total variance in the performance of the customer life cycle. The results showed very satisfactory results as regards the moderating effect of these variables on the performance of the use of CRM software.

Keywords: Relationship strategy, CRM, Customer knowledge, Communication

INTRODUCTION

Pour éviter la perte des clients, les entreprises s'orientent vers la gestion de la relation client pour fidéliser ces derniers. 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 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-t-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. 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». 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. 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. Les praticiens et les éditeurs de logiciels soutiennent que ces logiciels permettent de mieux gérer la relation client et de fidéliser ces derniers. L'implantation du CRM dans les entreprises n'est pas une tâche facile car beaucoup d'entreprises ne voient pas l'apport de ce déploiement sur la relation client. Selon une étude du cabinet Deloitte & 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. Darell Rigby, Frederick Reichheld et Phil Scheffer³ soulignent les quatre périls du CRM. Ils constatent les désillusions et les déceptions d'un grand nombre d'entreprises en matière de CRM.

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>

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). Qu'est ce qui explique réellement l'échec de l'utilisation des logiciels CRM ? Dans le cadre de ce papier, nous nous baserons 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), pour déterminer les facteurs qui peuvent influencer la performance de l'utilisation des logiciel CRM.?

I- Cadre théorique de l'étude

Crosby et Johnson (2000)⁴ 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)⁵ affirme que le vrai problème avec le CRM est qu'il n'est pas souvent soutenu par une stratégie marketing relationnel.

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 sur le sujet (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 canaux de communication.
- L'amélioration du chiffre d'affaire généré 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

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

⁵ Mitchell, A (2003) « crm failing as it yields one-sided relationship » precision marketing. P 14

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.

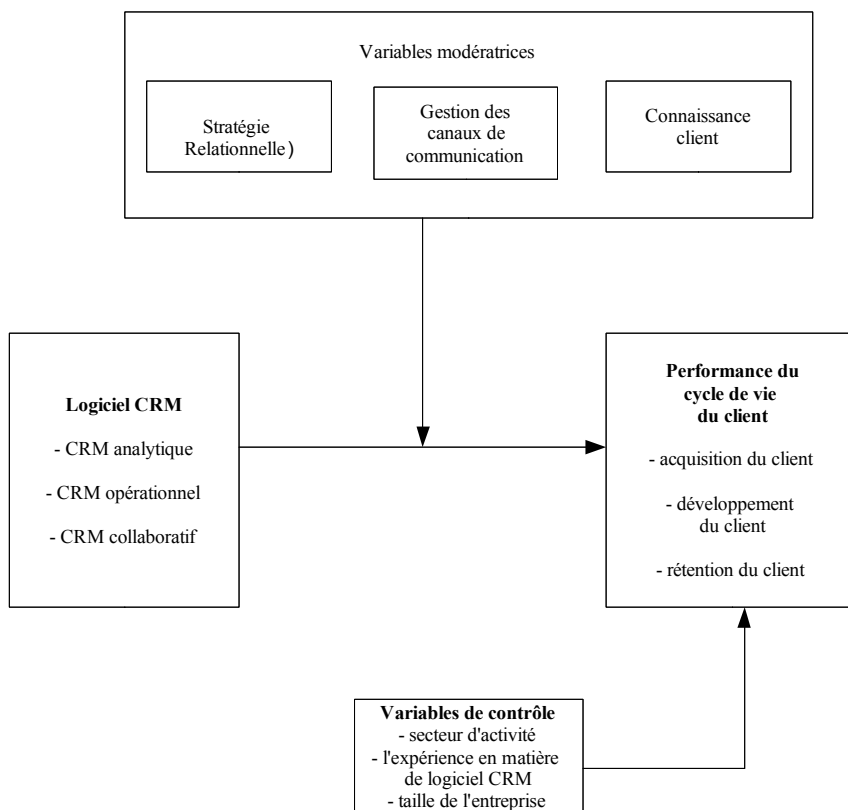
La littérature dans le domaine, met l'accent sur l'absence d'une stratégie relationnelle comme cause d'échec des projets CRM (Ed Peelen,

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 concluent 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. D'autres variables comme la connaissance client, et la gestion des canaux de communication peuvent également influencer la performance de l'utilisation des logiciels CRM.

Le modèle suivant est issu de ce cadre conceptuel



Modèle conceptuel d'analyse

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 réussit 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 montré 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 l'hypothèse suivante :

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- 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'est 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.

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 1 à 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 par 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.

II- Méthodologie de recherche

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 uns de leurs clients (entreprises utilisatrices de leur logiciel). 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 au fur et à mesure que les entreprises répondaient au questionnaire. Au

final, une liste de 346 entreprises de différentes tailles, de différents secteurs et de différentes nationalités a été constituée.

L'enquête auto-administrée a été choisie pour collecter les données. Le questionnaire a été remis directement à la personne interrogée par le chercheur (moi-même) ou par certaines personnes ressources de notre laboratoire de recherche. 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 à même de nous renseigner sur la performance des outils logiciels CRM. 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%.

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.

Dans le cadre de ce travail, nous avons eu

$$PCVC = \alpha + \beta_1ANA + \beta_2OPE + \beta_3COLL + \beta_4(ANAxCC) + \beta_5(ANAxSR) + \beta_6(OPExCC) + \beta_7(OPExSR) + \beta_8(OPExGC) + \beta_9(COLLxGC) + \beta_{10}CC + \beta_{11}SR + \beta_{12}GC + \beta_{13}SECT_ACT + \beta_{14}TAIL + \beta_{15}EXPE + \varepsilon$$

Avec :

Variable à expliquer :

- PCVC : performance du cycle de vie du client

recours à la régression pour vérifier nos hypothèses. 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 : $Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \dots + \beta_nX_n + \varepsilon$ (Gavard-Perret et al., 2008). Pour tester nos hypothèses, nous nous appuyerons sur les recommandations de Caceres et Vanhamme (2003) ainsi que d'Irwin et McClelland (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 des 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).

III- Les résultats de la recherche et discussion

1- Résultats de la recherche

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

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

a- 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 multicollinéarité, 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) 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 multicollinéarité 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.

b- 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 modulation 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 collaboratives	H2	0,646***	0,427***
R2		0,742	
R2 ajusté		0,721	
Valeur de F		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***

° $P < 0,1$; * $0,01 < P \leq 0,05$; ** $0,001 \leq P < 0,01$; *** $P < 0,001$

Titre : Résultats de la régression multiple avec les variables modératrices

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.

Tous ces résultats seront discutés après présentation des résultats complémentaires issus

de l'enquête.

2- DISCUSSION

A l'issue 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 $\beta= 0,332$). 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.

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.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche est d'identifier quels peuvent être les modérateurs clés de la relation entre cette utilisation et la performance du cycle de vie du client.

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 ».

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.

Cette recherche induit des contributions managériales pour les entreprises utilisatrices de logiciels CRM. 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.

Une limite de notre étude potentielle est 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 collectées 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.

BIBLIOGRAPHIE

1. ALARD P. et DIRRINGER D., 2000. *La stratégie de la relation client*. Ed. Dunod.
2. ALARD P. et GUGGEMOS P-A., 2005. *CRM : les clés de la réussite*, Edition d'organisation, Paris.
3. BOSE R. et SUGUMARAN, V. (2003), "Application of knowledge management technology in customer relationship management." *Knowledge and Process Management*, 10(1), 3-17.
4. BROEKHUIZEN I. ET PEELEN E. (juillet août 1997), "Het belonen van trouwe klanten", *Tijdschrift voor Marketing*, pp. 52-56.
5. 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.
6. BUTTLE F. (2004). *Customer relationship management: Concepts and tools*. Sydney : Elsevier.
7. 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.
8. 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*.
9. 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
10. 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.
11. CROTEAU, A.-M., & LI, P. (2003), "Critical success factors of CRM technological initiatives." *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), 21-34.
12. DARELL RIGBY , FREDERICK REICHHELD ET PHIL SCHEFFER (2002), " avoid the four perils of CRM", *Havard Buisness Review (february)* PP.101-109.
13. DESHPANDÉ R., FARLEY J.U. ET WEBSTER F.E. (1993) "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in japanese firms" *Journal of Marketing*, pp57.
14. MOISAND D (2002) ; *CRM gestion de la relation client* ; édition Lavoisier.
15. 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.
16. FOURNIER, J.Y., (2000), *Désamorcer les conflits relationnels*, édition d'organisation, Paris, P 279.
17. 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.

18. JALLAT F., STEVENS E. ET VOLLE P. (2006), *Gestion de la relation client* ; édition pearson.
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.
20. 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.
21. GEISLER, G. L. (2001), "Building customer relationships online: The Web site designers' perspective", *Journal of Consumer Marketing*, 18(6), 488-502.
22. GILLENSON, M.L. (2000), " How Electronic Commerce has Led to the Return of Personalized Marketing", *Business Perspectives*, Vol. 12, No.3, p. 20.
23. 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.
24. 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.
25. 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.
26. GREENBERG, P. (2002). *CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in Internet real time (2nd ed.)*. Sydney: McGraw-Hill.
27. 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.
28. 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.
29. JALLAT F., STEVENS E. ET VOLLE P. (2005), *Gestion de la relation client*, Pearson Education France 2005
30. 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.
31. JAYCACHANDRAN SATISH, KELLY 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.
32. JOHNSON J.L., SAINI A. ET GREWAL R. (2008), "Driving customer relationship management (CRM) performance: the role of knowledge store and technology assimilation" *ISBN Report 2008*
33. 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.
34. KLINE R.B. (1998), "Principles and practice of structural equation modelling", *Guilford Press*, New York.
35. KUMAR, V., & REINARTZ, W. J. (2006).

- "Customer relationship management: A databased approach", *Hoboken, NJ: John Wiley & Sons*
36. LEFEBURE R. ET VENTURI G. (2005), *Gestion de la relation client* ; Edition 2005 ; Eyrolles
37. LINDON D. ET LENDREVIE J. (2000), *Mercator*, Dalloz
38. LUCHESI A.W. (2003), "Le concept de connaissance client et la démarche de mobilisation des personnels à l'écoute du client", 3^e colloque la métamorphose des organisations.
39. 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.
40. MITCHELL, A (2003), *CRM failing as it yields one-sided relationship*, Precision Marketing. P 14
41. MITHAS, S., KRISHNAN, M. S. & FORNELL, C. (2005), "Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?", *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209.
42. MORGAN R. ET HUNT S. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
43. PAYNE A. ET FROW P.(2004), "The role of multichannel integration in customer Relationship management", *Industrial marketing management*, Vol.33, 527-538.
44. PAYNE, A., ET FROW, P. (2006), "Customer relationship management: From strategy to implementation.", *Journal of Marketing Management*, 22(1,2), 135-168.
45. PEELEN E., JALLAT F., STEVENS E ET VOLLE P. (2009), *Gestion de la relation client*" 3^eédition Edition Pearson Education.
46. PINKERTON B., COLTMAN T. R. (2002) "Do CRM Application Increase firm performance? A study of CRM success in computer Sciences corporation", *Collecter novembre*.
47. REICHHELD F.F. (1996), *L'effet loyauté : réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires*, Edition Dunod.
48. REICHOLD A. KOLBE L. ET BRENNER W. (2004), "Performance Measurement of CRM in financial services" *Institute of Information management*, University of st. Gallen, Switzerland
49. 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.
50. 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.
51. 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.
52. ROSENBLOOM B. (2007), "Multi channel strategy in business-to-business Markets: Prospects and Problem", *Industrial marketing management*, Vol 36, 4-9.
53. RUST R. AND ZAHORIK A. (1993), "Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share," *Journal of Retailing*, 69, 2.
54. REINARTZ W. ET V. KUMAR V. (2002), "The mismanagement of customer loyalty", *Harvard Business Review*, juillet 2002, P.93.
55. REINARTZ W.J. ET KUMAR V. (2005), "Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability",

Journal of Marketing. v69 11. 63-79.

56. 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.

57. SLATER, S. F., ET NARVER, J. C. (1995). "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.

58. 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.

59. 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.

60. 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.

61. 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.

62. 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

63. 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.

64. TISSEYRE R.C. (1999), *Knowledge management théorie et pratique de la gestion des connaissances*, Hermes Sciences Publications.

65. 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)

66. 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.