

**« Management du cycle de vie du client : vers
la mesure de la performances des logiciels
CRM »**

BYBLICE COOVI

byblice@hotmail.com

**Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de
Management**

(BENIN)

Abstract : According to the marketing authors, the notion of CRM 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. 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.

Keywords: CRM, CRM Analytics, CRM Operational, CRM collaborative, life cycle, customer relationship, Management, Performance.

Résumé : Selon les auteurs en marketing, la notion de CRM 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. En essayant de dépasser certaines lacunes et manquements constatés dans la littérature aussi bien académique que managériale, un modèle conceptuel de type causal a été élaboré. Ce modèle est basé sur les 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 analysé les effets de variables comme le secteur d'activité, la taille et l'expérience des entreprises en matière d'utilisation des logiciels CRM, nous avons testé ce modèle sur un échantillon de 82 entreprises ayant développés en interne toutes les fonctionnalités des logiciels CRM

Mots-clés : CRM, Cycle de vie du client, relation client, Cloud, CRM analytique, CRM collaboratif, CRM opérationnel, Performance client, Management.

« Management du cycle de vie du client : vers la mesure de la performances des logiciels CRM »

INTRODUCTION

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 a démontré Frederick Reichheld, (1996). Les résultats de Reichheld conduisent les entreprises à investir dans les outils de gestion de la relation client (GRC ou CRM). Depuis plusieurs années, le CRM à tendance à se confondre à 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 clientèles spécifiques, en favorisant les comportements propres à répondre aux souhaits du client et en appliquant des processus centrés sur le client ». 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 ¹ (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. 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 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 client. Quels sont alors les effets réels de l'utilisation de ces logiciels sur la gestion de la relation client ?

En se basant sur la littérature d'évaluation de performance du CRM (Reinartz et al., (2004) de Jayachandran et al., (2005), 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

¹ <http://crm.sambotte.com/post/20081206-CRM-Gestion-Relation-Client-perspective-2009>

ce travail, un modèle d'évaluation de la performance de l'utilisation des outils logiciels CRM sur le cycle de vie du client.

1- LE CRM COMME OUTIL DE GESTION DU CYCLE DE VIE DU CLIENT

Une recherche sur Internet de marketing relationnel montre une corrélation directe entre ce dernier et 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 les 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 (2006) auprès des experts européens du marketing, il a été suggéré 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.

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 ». On distingue en effet le CRM analytique, le CRM opérationnel et le CRM collaboratif. Depuis quelques années, on assiste à l'apparition d'une nouvelle génération de logiciel CRM appelé Cloud CRM. Les « **Cloud** » sont des solutions informatiques qui sont accessibles via un simple navigateur web et ne sont plus installées sur les serveurs de l'entreprise. 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.

Dwer, Schurr et Oh (1987) définissent dans un article « developing 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. Pour Pierre Alard et Pierre-Arnaud Guggémos (2005) 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 : la conquête et la fidélisation. Quel cadre théorique pour la mesure de la performance de ces logiciels sur le cycle de vie du client ?

2- CADRE THEORIQUE DE MESURE DE PERFORMANCE

Le marketing relationnel est considéré comme une nouvelle théorie du marketing (Hetzl 2004) et 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. Dans le passé, Crosby et Johnson (2000) 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) 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 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.

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 la littérature (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).

Cette notion de capacité a été évoquée par Zikmund et al., (2003) et Ngai (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), 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.

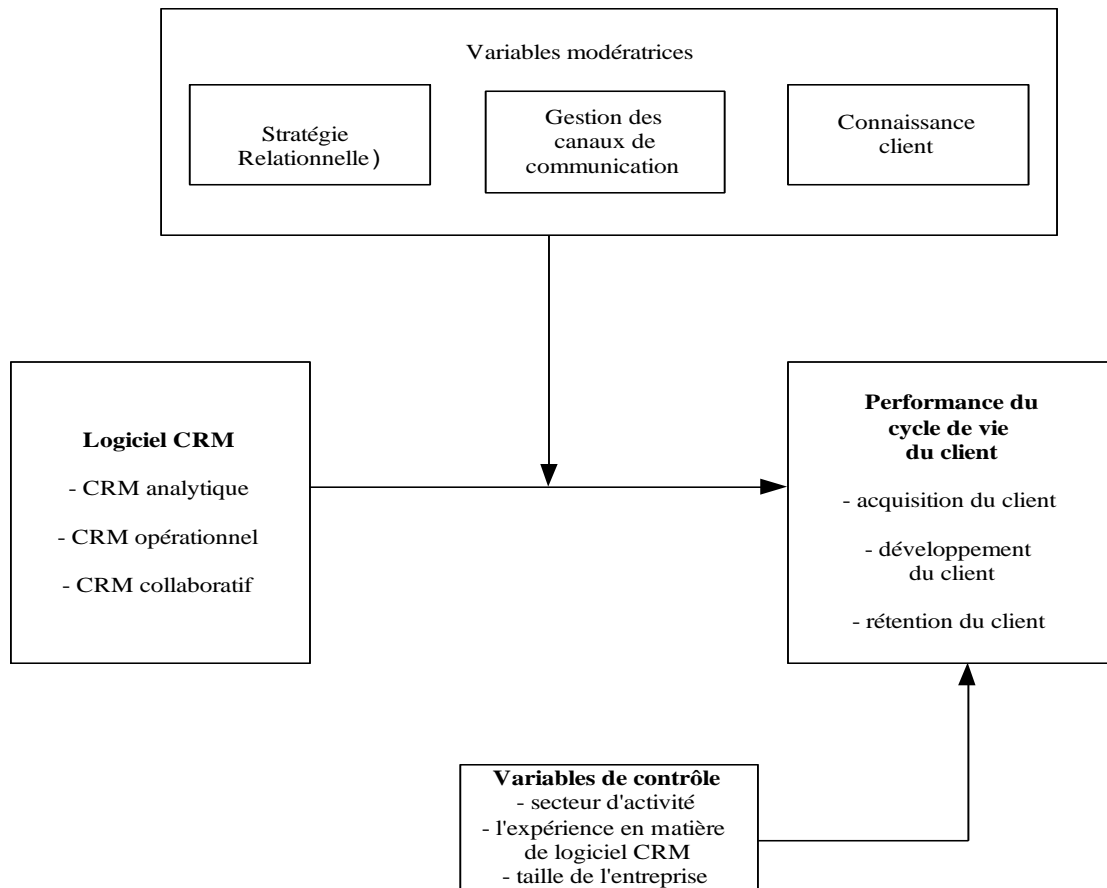
Bien qu'il existe peu d'études sur le sujet, nous avons une forte conviction que l'utilisation des logiciels CRM devrait influencer positivement les éléments tels que : Le taux de conversion client prospect à cause de la fonction analytique des logiciels ; L'amélioration de la connaissance du client par l'accumulation d'informations provenant des divers canaux de communication ; L'amélioration du chiffre d'affaires 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 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 ; Ngai 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 de fonctionnalité renvoie à la notion de capacité. Pour les chercheurs, plus une entreprise se dote d'un logiciel avec toutes les capacités nécessaires, meilleur sera son rendement.

La littérature du 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 ses 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 relationnelle et que les composantes du CRM (information, processus et technologies) sont liées.

Ainsi, en nous inspirant des travaux de Reinartz et al. (2004), de Jayachandran et al., (2004), 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 Ngai (2005), nous proposons notre modèle conceptuel d'analyse tel que présenté dans la figure ci-dessous.



Modèle conceptuel d'analyse

Titre : Modèle conceptuel d'analyse d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM sur le cycle de vie du client

Dans le cadre de cet article, nous répondrons à la question fondamentale suivante. Quel est l'impact de l'utilisation des logiciels CRM sur le cycle de vie du client ? Pour y arriver, nous avons émis les hypothèses suivantes

H1 : l'utilisation de la capacité analytique du logiciel CRM a un impact positif sur le cycle de vie du client.

H2 : L'utilisation de la capacité collaborative du logiciel CRM a un impact positif sur le cycle de vie du client.

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

3- METHODOLOGIE 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%.

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 « enquête expert ». 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. La validation des hypothèses de recherche a été réalisée 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.

RESULTATS ET DISCUSSION

Les 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 (annexe). La seconde mesure (avec effet modérateur) a donné des résultats de significativité et de bêta standardisé très satisfaisants ($p=0,001$ et $\beta= 0,332$) (annexe). 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. 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. 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.

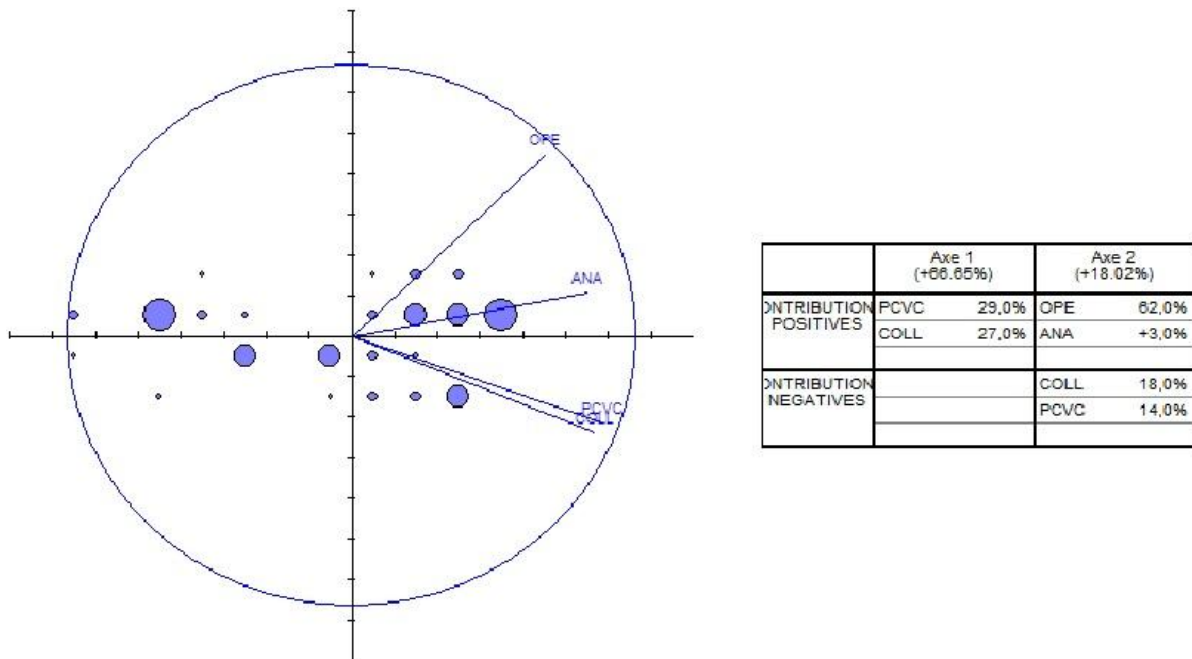
Ces résultats rejoignent en partie nos conclusions selon lesquelles l'utilisation de la capacité analytique des logiciels CRM est associée positivement à la performance du cycle de vie du client. Dans la même logique, nos résultats ont été également démontrés par Kamakura, Ramaswami et Srivastava, (1991) 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.

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 (annexe). La seconde mesure montre une significativité toujours égale à 0,000 et le bêta standardisé de 0,427 (annexe). 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. 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 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. 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 (annexe), 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) (annexe) 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). Ces résultats ont été confirmés par une analyse en composante principale avec le logiciel d'analyse Sphinx. La carte factorielle ainsi que le tableau des contributions sont les suivants :



Titre : Carte factorielle de vérification des hypothèses de recherche sous Sphinx

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).

A la vue 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.

CONCLUSION

Cette conclusion mettra l'accent sur les apports et les limites de notre recherche. Sur le plan théorique, cette recherche a permis d'apporter une définition du CRM. Nous avons ainsi défini 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. 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.

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.

Sur le plan managérial, La mise en place d'un logiciel CRM dépend des besoins de l'entreprise et 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. 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.

Nous avons également souligné quelques limites en ce qui concerne ce travail de recherche.

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 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.

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 d'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.

ANNEXE 1

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***

* $0,01 \leq p \leq 0,05$; ** $0,001 \leq p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

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

BIBLIOGRAPHIE

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

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.

Buttle F. (2004). Customer relationship management: Concepts and tools. Sydney : Elsevier

Buttle F. Ang L. "CRM software application and business performance" Database Marketing and customer strategy management vol .14,1,4-16 2006.

Croteau, A.-M., & Li, P. (2003), "Critical success factors of CRM technological initiatives." *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), 21-34.

Frédéric Jallat, Eric Stevens et Pierre Volle ; *Gestion de la relation client* ; Edition Pearson 2006

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*.

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.

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.

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.

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.

Kumar, V., & Reinartz, W. J. (2006). "Customer relationship management: A databased approach", Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

Lefébure R. et Venturi G. (2005), *Gestion de la relation client* ; Edition 2005 ; Eyrolles

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.

Payne A. et Frow P.(2004), "The role of multichannel integration in customer Relationship management", *Industrial marketing management*, Vol.33, 527-538.

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.

Reinartz W.J. et Kumar V. (2005), "Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability", *Journal of Marketing*. v69 11. 63-79.

Vargo, S. L., et Lusch, R. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

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.