

**L'IMPACT D'INTERNET SUR LA GESTION DE LA RELATION CLIENT
ETUDE DE CAS DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT DE COLIS EXPRESS**

Anne-Christine CADIAT

Chantal DE MOERLOOSE

Contacts :

Anne-Christine CADIAT

Maître-assistante, HEC Liège, 14 Rue Louvrex, 4000 Liège Belgique

Téléphone : 00 32 4 232 72 92 Télécopie : 00 32 4 232 72 91

Anne-Christine.Cadiat@hec.be

Chantal DE MOERLOOSE

Chargée de cours, Université Catholique de Louvain-La-Neuve, Institut d'Administration et de Gestion

1 Place des Doyens, 1348 Louvain-la-Neuve

demoerlose@mark.ucl.ac.be

L'impact d'Internet sur la gestion de la relation client

Etude de cas dans le secteur du transport de colis express

Résumé

L'utilisation d'Internet par une entreprise transforme la gestion de la relation client (*CRM* en anglais). Cet article vise à identifier les impacts qu'Internet pourrait avoir sur différentes fonctionnalités du *CRM*. Cet objectif est atteint d'abord à travers une revue de littérature des concepts-clés liés à la gestion de la relation client (marketing relationnel, confiance, satisfaction, engagement et fidélisation), Internet et l'*e-CRM*. Ensuite, une étude de cas complète et illustre la revue de littérature réalisée. Treize fonctionnalités ont été identifiées. Sept d'entre elles relèvent du contenu de la relation, trois de sa forme et trois à la fois de son contenu et de sa forme.

Mots-clés : Internet, marketing relationnel, gestion de la relation client; *CRM*, *e-CRM*, e-marketing, GRC, e-GRC.

Internet Impact on Customer Relationship Management

A Case Study in the Express Transport Sector

Abstract:

The use of Internet changes the customer relationship management (*CRM*) of a company. The objective of this paper is to identify the impact that Internet might have on the different functionalities of CRM. This goal is reached by a literature review concerning key features linked with CRM (relationship marketing, trust, satisfaction, commitment and loyalty), Internet and e-CRM. A case study completes and illustrates the literature review. We identified thirteen functionalities. Seven are related to the content of the relationship, three to its form and three to its content and form.

Key-words: Internet, Relationship Marketing, Customer Relationship Management, CRM, e-CRM; e-Marketing

« For your business to be successful today and tomorrow, you must be a customer-centric enterprise that uses e-business and customer relationship management technologies. This approach is called electronic customer relationship management » (Sindell, 2000)

INTRODUCTION

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que l'émergence de la nouvelle économie ont considérablement modifié les modèles économiques connus. Le monde est devenu global et la concurrence de plus en plus forte. Par ailleurs, la saturation des marchés, arrivés en phase de maturité où la compétition ne se base plus sur la conquête de parts de marché ni sur l'augmentation de la demande, pousse les entreprises à travailler la fidélisation et la relation. Les entreprises se donnent alors comme objectif de construire une relation durable avec des clients choisis en fonction des bénéfices qu'ils pourront apporter à l'entreprise durant toute la durée de la relation.

D'un autre côté, les attentes des clients évoluent vers plus d'individualisme et Internet apparaît comme le média fétiche de la relation one to one. Beaucoup d'entreprises se sont alors lancées dans l'aventure on-line et un certain nombre d'entre elles ont échoué ... D'autres ont su tirer parti de ce nouveau média et des technologies associées pour attirer le client, le satisfaire et le fidéliser. Amazon, Dell et AOL en sont des exemples typiques.

L'objectif de ce travail de recherche est double. Dans un premier temps nous voulons comprendre comment Internet peut aider l'entreprise à construire, développer et gérer une relation durable avec un client. Une revue de littérature nous aidera à atteindre ce but. Nous développerons les concepts de marketing relationnel, de gestion de la relation client, d'Internet et d'*e-CRM*. Dans un second temps, une étude de cas nous permettra de confronter notre revue de littérature à une réalité, celle d'une entreprise de transport de colis express nommée entreprise A pour des raisons de confidentialité¹. Nous étudierons également les grandes lignes de l'*e-CRM* pratiqué par deux concurrents, nommés B et C, afin de comparer ces différentes optiques et de mettre en évidence les spécificités de différentes formules d'*e-CRM*. Le secteur du transport de colis express nous paraît intéressant car c'est notamment dans les domaines des services et des échanges inter-organisationnels que les pratiques du marketing relationnel se sont le plus développées.

D'un point de vue théorique, l'intérêt de cette recherche est d'inventorier les différentes fonctionnalités qu'Internet met au service de la gestion de la relation client. D'un point de vue opérationnel, cet article permettra aux managers d'évaluer dans quelle mesure ces fonctionnalités sont exploitées dans son entreprise en particulier.

CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

L'*e-CRM* repose sur les concepts développés à la fois par le marketing relationnel et les canaux électroniques. Nous aborderons le marketing relationnel en le comparant au marketing transactionnel pour ensuite développer les concepts de satisfaction, confiance, engagement et gestion de la relation client. Pour ce qui concerne les canaux électroniques, nous nous intéresserons dans cet article uniquement à l'Internet car il est aujourd'hui le principal canal électronique utilisé dans les relations *business to business* (Reed, 2001).

Le marketing relationnel

Le marketing relationnel tire ses racines de différents domaines du marketing et de la gestion (Gummesson, 1999 ; Møller & Halinen, 2000). Le marketing industriel y a notamment contribué au travers de son modèle des réseaux de relations. Le marketing des services quant à lui a développé les domaines de la qualité du service et de la relation ainsi que de la fidélisation du client. La gestion des ventes et de la distribution a apporté son éclairage au niveau des réseaux et des interactions avec le client. Les programmes de gestion de la qualité totale se sont basés également sur les notions de qualité perçue par le client et la satisfaction du client, valeurs aujourd'hui chères au marketing relationnel. Par ailleurs, le développement des nouvelles technologies de la communication a permis des innovations majeures en marketing de bases de données ainsi qu'en marketing direct (*Data Mining, Knowledge Management, e-marketing, CRM et e-CRM, ...*).

Gronroos (1995,1997) définit le marketing relationnel de la façon suivante : "Le marketing relationnel, c'est l'identification, l'établissement, le maintien et le développement de relations avec les clients et les autres partenaires, avec profit, de façon à ce que les objectifs des parties impliquées soient rencontrés. Ceci est atteint grâce à un échange mutuel et l'accomplissement des promesses faites." Cette définition nous semble intéressante et assez complète. Elle met en évidence les points suivants :

- La relation s'inscrit dans la durée et évolue dans le temps,
- Le marketing relationnel concerne non seulement les clients mais aussi les autres partenaires de l'organisation (modèle des 6 marchés),
- Les différentes parties sont actives dans la relation (aussi bien le client que le fournisseur),
- La relation est profitable pour chacune des parties en présence (relation gagnant-gagnant)."

Le principal objectif du marketing relationnel est d'optimiser les performances commerciales de l'entreprise en développant une relation étroite avec chaque client potentiellement

¹ Le nom des entreprises, des produits ou services offerts et des segments de clientèle ont été modifiés pour éviter l'identification des entreprises.

intéressant. Cette relation se base sur une bonne connaissance du client, sur la satisfaction de ses attentes et sur sa fidélisation. En d'autres termes, le marketing relationnel s'attache plus au développement des parts de clients qu'à la conquête de parts de marché. Pour développer ses parts de client, l'entreprise cherchera à élargir le champ de permission accordé par ses clients individuellement (Godin, 2000).

Au-delà de la relation avec le marché des clients, le marketing relationnel vise également à optimiser les différentes relations que l'entreprise entretient avec son marché interne, son marché de fournisseurs et de partenaires, son marché d'« influenceurs »², son marché de recrutement³ et son marché de références⁴ (Peck, Payne, Christopher & Clarck, 1999). Dans cet article, nous nous attacherons à l'analyse des relations que l'organisation entretient avec ses clients.

Le concept de relation est étroitement lié aux notions de réseaux et d'interactions (Gummesson, 1999). L'entreprise relationnelle va se développer sur base des relations qu'elle tisse avec ses marchés. Ces relations sont composées d'interactions et forment des réseaux. Ces réseaux vont donner naissance à des collaborations et partenariats qui enrichiront chacun des membres qui y prennent part.

La stratégie marketing met en scène deux paradigmes qui représentent chacun l'extrémité d'un continuum : le paradigme transactionnel et le paradigme relationnel (Grondieries, 1991 ; Mon, 1999 ; Gummesson, 1999). Le tableau qui suit (figure 1) illustre ce continuum et les valeurs associées à ces paradigmes. Entre les deux extrêmes de ce continuum existent de multiples solutions marketings dont l'orientation-marché.

² Organisations ou individus qui peuvent influencer positivement ou négativement l'environnement marketing dans lequel évolue l'entreprise (exemple : gouvernement, organe de presse, association professionnelle, investisseur...)

³ Futurs employés de l'entreprise, ils partagent les mêmes valeurs que cette dernière.

⁴ Sources de nouvelles affaires, clients potentiels.

Marketing transactionnel	←=====→	Marketing relationnel
Court terme	Perspective de terme	Long terme
Echange Gestion de marque / de produit	Focus	Relation interactive Gestion de client
Conquête Part de marché	Objectif	Fidélisation Part du client
Valeur ou prix Standardisation	Stratégie	Valeur Customisation Collaboration, confiance, engagement
Département marketing	<i>Marketers</i>	<i>Full Time Marketers + Part Time Marketers</i>
Communication de masse	Communication	Communication personnelle
Etude de marché	Feedback	Dialogue permanent
Marché de masse ou segment	Taille du marché	1 client = 1 marché

Figure 1 : Marketing transactionnel et marketing relationnel
(Adapté de Gronroos, 1991 et Moon, 1999)

La stratégie transactionnelle est caractérisée par une vision à court terme, chaque échange ou transaction est envisagé individuellement et doit générer un profit. Le critère principal d'évaluation de cette stratégie de conquête est la part de marché. Les produits sont développés sur base d'une stratégie soit de valeur ou de prix, et sont souvent standardisés. Le marketing est essentiellement une compétence du département marketing. Enfin, la communication avec les clients passe en général par des médias de masse et l'information concernant le marché est le plus souvent collectée via des études marketing.

Dans la stratégie relationnelle, l'entreprise se concentre sur le long terme, la relation est envisagée dans sa totalité. Les objectifs de l'entreprise sont de fidéliser les clients afin d'augmenter la part du client. L'entreprise s'attache à satisfaire les besoins de ses clients les plus rentables. Ceci se traduira toujours par une stratégie de valeur bâtie sur une confiance mutuelle, un engagement entre les parties et une plus grande collaboration. Le marketing n'est plus l'exclusivité de l'unité marketing (les « *Full Time Marketers* »), chaque membre de l'entreprise qui interagit avec le client devient un « *Part Time Marketer* » (Gummesson, 1999 ; Peck, Payne, Christopher & Clarck, 1999). Pour faciliter la communication et diffuser la connaissance du client en interne, des équipes pluridisciplinaires sont créées, ce qui a pour avantage de mieux cerner les besoins du client et d'assurer le suivi de la relation au cas où un des membres de l'équipe serait amené à quitter l'entreprise. Par ailleurs, grâce à la communication personnelle et au dialogue permanent avec le client, la connaissance qu'a l'entreprise de celui-ci est accrue et les besoins en études de marché sont réduits.

Ces deux stratégies peuvent coexister dans l'entreprise. Le rôle des gestionnaires sera de déterminer quel client entre dans la stratégie transactionnelle et quel autre entre dans stratégie relationnelle. Ce choix se fera sur base de l'orientation transactionnelle ou relationnelle du client en question et du potentiel d'affaires qu'il représente pour l'entreprise.

Le marketing relationnel repose sur un processus en 4 étapes (Peppers & Rogers, 1999) : l'identification du client, la différenciation de ses besoins, l'interaction avec le client et la customisation de l'offre (produit ou service). Ce processus met en évidence l'importance de l'information pour le marketing relationnel car chaque étape se base sur une connaissance et une gestion de l'information relative aux besoins et désirs du client. Cette démarche vise à développer la fidélité du client par rapport à l'entreprise ; fidélisation qui passe par la satisfaction du client et la création d'une atmosphère de confiance et d'engagement (Morgan & Hunt, 1994 ; Garbarino & Johnson, 1999 ; Bauer, Greter & Leach, 2002).

La satisfaction

La satisfaction est définie par Garbarino et Johnson (1999) comme l'évaluation globale de l'expérience d'achat et de consommation d'un bien ou d'un service dans la durée. Cette satisfaction prend en considération l'expérience globale du client vis-à-vis de l'entreprise. La satisfaction globale est composée de la satisfaction vis-à-vis des attributs du produit ou service et de la satisfaction vis-à-vis de la relation avec l'entreprise et des informations échangées (Spreng, MacKenzie & Olshavsky, 1996).

Oliver envisage la satisfaction comme « l'état affectif découlant d'un processus de comparaison des résultats de l'expérience à différents standards personnels » (Lemoine & Onnée, 2001). Cette seconde définition met en évidence le caractère individuel de l'évaluation de la satisfaction et l'existence de standards de comparaison.

Les principaux antécédents de la satisfaction sont les standards de comparaison (attentes, normes), la performance perçue, la non-confirmation, les attributions (stabilité, lieu de causalité, contrôlabilité), l'équité, la qualité perçue, la valeur perçue et les réactions affectives (humeur, tempérament, émotions, sentiments). La satisfaction résulte donc de variables affectives et cognitives s'inscrivant dans un contexte personnel, social et culturel déterminé (Vahamme, 2002).

Les résultats des recherches de Garbarino et Johnson (1999) tendent à montrer que la satisfaction a une influence positive sur la confiance et l'engagement (figure 2). Bauer, Grether et Leach (2002) confirment l'existence de cette relation dans l'environnement électronique.

Si la satisfaction peut influencer positivement le ré-achat (Garbarino & Johnson, 1999), elle ne suffit pas à fidéliser (Jones & Sasser, 1995), certains clients satisfaits ne sont pas fidèles. Par ailleurs, il arrive que des clients insatisfaits restent fidèles à leur fournisseur par manque d'alternatives ou à cause de coûts de transfert trop importants (Bachkaus & Buschken, 1999).

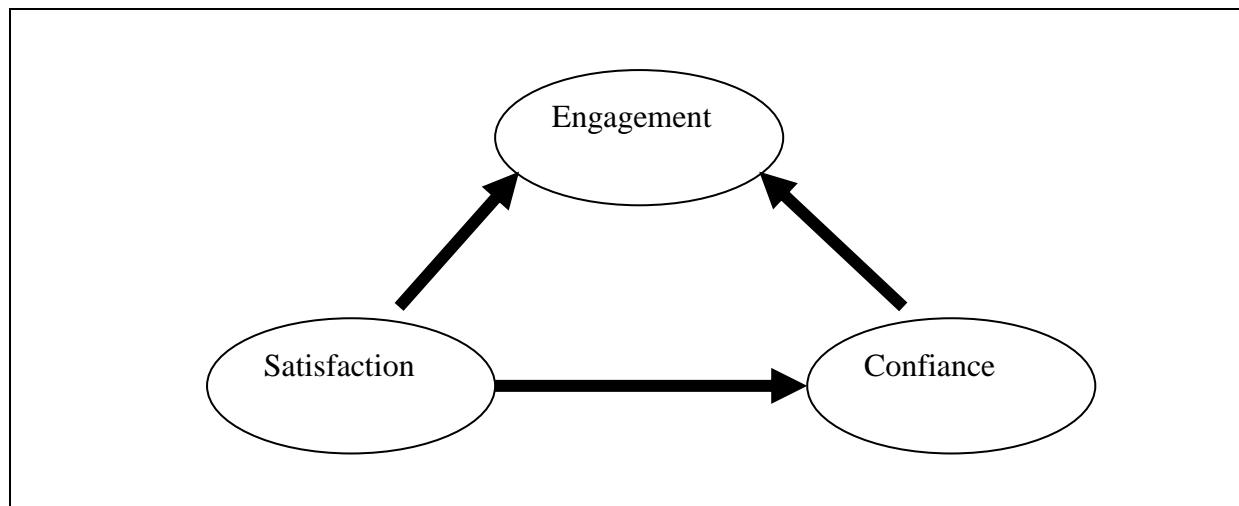


Figure 2 : Interactions entre engagement, confiance et satisfaction

Source : **Garbarino & Johnson, 1999 ; Bauer, Grether & Leach, 2002.**

La confiance

La confiance entre partenaires d'une relation se traduit par la capacité à croire que l'un agira toujours pour le bien de l'autre et n'engagera pas d'action opportuniste qui puisse nuire à celui-ci (Kumar, 1996 ; Hart & Johnson, 1999).

La confiance repose sur deux éléments : la crédibilité et la bienveillance (Ganesan, 1994). Le premier élément fait référence à la fiabilité des compétences du partenaire (comportement observable). Le second se rapporte à la conviction que les intentions d'un partenaire sont bénéfiques pour l'autre. La confiance conjugue donc une dimension cognitive et une autre plus affective.

Mais, vu l'asymétrie des positions des partenaires engagés dans la relation, elle est loin de présenter une symétrie dans son fonctionnement,

- Elle n'est pas nécessairement réciproque : Selon Morgan et Hunt (1994) la confiance peut exister lorsqu'une partie croit en la fiabilité et l'intégrité de son partenaire. Et si les partenaires d'une relation ont tendance à croire que la confiance est toujours mutuelle, la recherche montre qu'il n'en est pas toujours ainsi (Kumar, 1996).
- Elle peut être partielle : En pratique, la stratégie de la confiance ne fonctionne que vis-à-vis de partenaires qui veulent jouer un jeu de la confiance mutuelle limitée. Il est

alors important de fixer les limites de la confiance entre partenaires. Certaines données doivent être partagées et d'autres protégées.

- Elle n'est pas égalitaire mais simplement équitable (Kumar, 1996). Elle assigne à chaque partenaire une certaine part des gains réalisés grâce à la confiance. Ces parts sont rarement égales.
- Elle est sélective : Les entreprises qui désirent développer des relations de confiance avec des partenaires doivent porter une attention particulière à la sélection de ceux-ci. En effet, il est important que les partenaires partagent des systèmes de valeurs similaires afin d'assurer la pérennité de la collaboration.
- Elle est chronologiquement asymétrique : la confiance se construit lentement et peut disparaître en un clin d'œil (Moon, 1999).

La confiance rend les parties prenantes plus dépendantes les unes des autres et influence positivement l'engagement (Moorman, Desphandé & Zaltman, 1993 ; Morgan & Hunt, 1994 ; Garbarino & Johnson, 1999) (figure 2). Elle permet une stabilité des relations, une augmentation des performances (due à la complémentarité des compétences, au meilleur partage d'informations) et une meilleure connaissance des besoins de ses partenaires ce qui engendre une plus grande créativité ainsi qu'une réactivité accrue, une meilleure résolution des conflits éventuels, une réduction des comportements opportunistes et une réduction des coûts de transactions. Elle contribue ainsi à fidéliser le client (Reichheld & Schefer, 2000).

Sur Internet, la sécurisation sera un élément important pour la construction de la confiance. Elle présente elle-même plusieurs caractéristiques d'asymétrie de la confiance : peu réciproque, partielle, peu équitable et chronologiquement asymétrique.

L'engagement

Moorman, Desphandé & Zaltman (1993) définissent l'engagement comme le désir permanent de maintenir une relation de valeur avec un partenaire. L'engagement comporte plusieurs dimensions : une dimension temporelle (relation de long terme), une dimension instrumentale (investissement), une dimension attitudinale (engagement affectif ou attachement psychologique) et une dimension relationnelle, elle-même divisée en performance relationnelle et justice relationnelle (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Anderson, Weitz, 1992 ; Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995 ; Sollner, 1999).

On distingue 3 formes d'engagement (Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995 ; Lemoine & Onnée, 2001) : l'engagement calculé (relation qui apparaît comme une nécessité guidée par un souci de maximisation d'utilité), l'engagement affectif (attachement psychologique) et l'engagement normatif (devoir moral visant à entretenir une relation de façon durable).

L'engagement repose sur un sentiment d'équité partagé par les partenaires de la relation, un lien de confiance et le maintien d'un niveau de satisfaction acceptable (Dwyer, Schurr & Oh, 1987).

Comme la confiance, l'engagement constitue un élément essentiel pour la construction d'une relation durable et donc la fidélisation des clients (Dwyer, Schurr & Oh, 1987 ; Morgan & Hunt, 1994 ; Garbarino & Johnson, 1999). Pour certains l'engagement sera plus encore que la confiance l'antécédent de la fidélité (Moulin, 1998 ; Lemoine & Onnée, 2001).

La fidélité

L'entreprise relationnelle vise au travers de la satisfaction, de la confiance et de l'engagement à fidéliser ses clients les plus profitables et à les amener au plus haut sur l'échelle de la relation (Dwyer, Schurr & Oh, 1987 ; Gummesson, 1999 ; Peck, Payne, Christopher & Clark, 1999). Le prospect deviendra alors tour à tour acheteur, client, supporter, avocat puis partenaire.

Figure 3: L'échelle relationnelle (adapté de Peck, Payne, Christopher & Clark, 1999).

Partenaire	Le partenaire : il entretient avec vous une relation de partenariat, de collaboration.
Avocat	L'avocat : il vous recommande activement aux autres.
Supporter	Le supporter : il aime votre organisation mais la supporte passivement.
Client	Le client : il fait des affaires avec vous de façon répétitive.
Acheteur	L'acheteur : il a fait une affaire avec vous.
Prospect	Le prospect : vous pouvez le persuader de faire des affaires avec vous.

La fidélisation des clients permet à l'entreprise d'augmenter sa profitabilité. Reichheld & Sasser (1990) affirment qu'une augmentation de la rétention de clientèle de 5% génère une augmentation de profit de 25 à 95%.

Frederick Reichheld (2000) souligne l'importance accrue de la fidélisation des clients sur Internet. Le coût d'acquisition d'un client étant très élevé sur le Net, la fidélisation devient une nécessité économique. « *Without the glue of loyalty, even the best-designed e-business model will collapse.* » (Reichheld, 2000)

Cependant, si les coûts d'acquisition de nouveaux clients sont plus élevés dans le monde virtuel, ces clients seront plus enclins à concentrer leurs achats chez un fournisseur principal et ce surtout dans le secteur business to business (Reichheld & Schefter, 2000).

Au-delà de l'augmentation du montant de leurs achats, les clients fidèles recommandent leur fournisseur à d'autres clients potentiels, ce qui représente une nouvelle source de profit. Ce phénomène est encore amplifié et accéléré sur Internet grâce aux communautés virtuelles et au marketing tribal (Jallat, Le Nagard & Steyer, 1997 ; Reichheld & Schefter, 2000).

En outre, un client fidèle sera moins sensible aux prix.

Jean-Louis Moulins (1998) définit la fidélité comme « la volonté (engagement psychologique et comportemental) d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le développement d'une histoire et d'un actif communs ». Il insiste sur le fait que la fidélité évolue d'une vision basée sur la satisfaction des besoins vers une vision basée sur la relation, celle-ci s'exprimant par l'engagement et la confiance que se témoignent les acteurs de l'échange. Dans le contexte relationnel, la fidélité est donc un concept dynamique et changeant qui se développe dans le temps par renforcement de l'engagement mutuel, engagement reposant sur la confiance accordée au partenaire.

Enfin, la fidélité peut être envisagée au niveau psychologique et au niveau comportemental.

Relations entre satisfaction, confiance, engagement et fidélité

Chacune des quatre variables décrites ci-dessus disposent de dimensions cognitives et affectives. En outre, les résultats de diverses recherches montrent que la satisfaction constitue un antécédent de la confiance et de l'engagement, eux-même antécédents de la fidélité.

La gestion de la relation client

La Gestion de la Relation Client (GRC ou *CRM : Customer Relationship Management*) s'inscrit dans la tendance du marketing relationnel.

Dr Robert Shaw définit la gestion de la relation client comme suit⁵ : « Le *CRM* est un processus interactif dont l'objectif est de réaliser l'équilibre optimum entre les investissements de l'entreprise et la satisfaction des besoins des clients afin de générer un maximum de profit. Le *CRM* comprend :

- La mesure des inputs des différentes fonctions de l'entreprise y compris les coûts marketing, ventes, services ainsi que des outputs en termes de revenu, profit et valeur pour le client.

⁵ <http://www.eccs.com>, ECCS, the European CRM Portal, (traduction).

- L'acquisition et la mise à jour permanente de la connaissance des besoins, motivations et comportements des clients durant toute la durée de vie de la relation.
- L'utilisation de la connaissance client dans un but d'amélioration constante des performances à travers un processus d'apprentissage des réussites et des échecs.
- L'intégration des activités marketing, ventes et service client dans la perspective d'objectifs communs.
- La mise en œuvre de systèmes appropriés pour supporter l'acquisition de la connaissance client, son partage et la mesure de l'efficacité du *CRM*.
- Maintenir constamment l'équilibre entre les investissements marketing, vente et service et les besoins changeants des clients avec comme objectif de maximiser le profit. »

Le *CRM* vise à développer le service offert au client, augmenter les revenus et réduire les coûts. Le service est amélioré car basé sur une relation directe avec le client et une meilleure connaissance de celui-ci, ce qui augmente sa satisfaction. Les revenus sont augmentés grâce notamment à la connaissance des besoins du client, aux ventes croisées et à une meilleure segmentation. Les coûts sont réduits d'une part par l'utilisation de médias plus appropriés et moins chers, d'autre part par un meilleur ciblage des actions marketing qui induisent un retour sur investissement supérieur ou encore grâce à la diminution des plaintes des clients qui sont davantage satisfaits.

Pour aboutir, les projets *CRM* nécessitent l'adhésion de toute l'entreprise. En outre si chaque projet repose sur une solution technologique, ce sont les processus, l'organisation et la culture (orientation client) de l'entreprise qui priment.

La gestion de la relation client sera en règle générale multi-canal (face à face, téléphone, GSM, Internet), ce qui nécessite une grande coordination entre les différents points de contact avec le client et une mise à jour de l'information en temps réel.

L'Internet

L'Internet est un réseau et chaque connexion de celui-ci crée une possibilité de relation. Cet outil peut donc être utile à la fois à la gestion de l'information mais aussi à la gestion de la relation. Il constitue pour l'entreprise un canal supplémentaire de communication.

Les caractéristiques principales de l'Internet sont les suivantes (Bauer, Grether & Leach, 2002) :

- L'interactivité possible entre l'entreprise et ses clients mais également entre clients (forums, communautés virtuelles).
- La disponibilité constante de l'information (24h/24 et 7jours/7).

- L'individualisation de la communication qui permet une communication personnalisée.
- L'intégration de la communication et de la transaction (e-commerce).
- Le transfert efficace d'information : l'information est continuellement mise à jour et le support est multimédia ce qui permet de diffuser non seulement des informations, mais aussi du son et des images vidéos.

Bauer, Grether et Leach (2002) étudient l'impact de ces caractéristiques sur la confiance, l'engagement et la satisfaction. Selon ces derniers, l'interactivité a un effet positif surtout sur l'engagement, mais aussi sur la confiance et la satisfaction. La disponibilité du réseau influence d'abord positivement la confiance et dans une moindre mesure l'engagement. La capacité à transmettre efficacement l'information a un impact positif important sur l'engagement et plus faible sur la confiance. Enfin, l'opportunité de l'achat en ligne a un effet négatif sur la satisfaction mais positif sur la confiance.

Le développement d'Internet permettra de modifier considérablement les modèles économiques. Du point de vue du marketing, on remarque notamment un glissement du pouvoir au profit des clients (Tapp & al, 2001). Ce changement a été induit par la transparence du réseau, la facilité de recherche et de comparaison de l'information ainsi que par la formation de communautés virtuelles (Kozinets, 1999). La structure d'Internet va aussi permettre le développement de programmes d'affiliation visant à générer le trafic des internautes entre les sites partenaires (Hoffman & Novak, 2000). Un autre point à mentionner est la modification de l'unité de temps. Les nouvelles technologies associées à la nouvelle économie ont largement contribué à raccourcir les cycles économiques. En même temps, ces nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) rendent possible la mise en œuvre des stratégies one-to-one (personnalisation et customisation). Internet va également apporter à l'entreprise la possibilité de dialoguer directement avec le consommateur final sans passer par ses distributeurs, ce qui aura pour conséquence de modifier les relations que l'entreprise entretient avec son réseau tout entier. Et le dernier et non le moindre, l'utilisation d'Internet va permettre à l'entreprise de réduire ses coûts, grâce non seulement à un coût de communication réduit (par rapport au téléphone ou au mail), mais également à l'*outsourcing* client ou self-service (exemple : mise en ligne d'une base de connaissance pour le service après-vente).

En d'autres termes, Internet va permettre à l'entreprise d'augmenter son efficacité (réduction des coûts, disponibilité, temps d'attente du client réduit ...), d'offrir des produits ou services complémentaires (conseil, forum ...), de fidéliser (satisfaction, coûts de transfert, personnalisation) et d'innover (nouveaux modèles d'affaires) (Amit & Zott, 2001).

Les ouvertures offertes par Internet sont de l'ordre du possible mais souvent bien loin d'être réalisées.

D'un autre côté, la sécurisation des données qui transitent via Internet reste encore aujourd'hui le principal frein de son expansion. Le fait que certaines entreprises limitent l'accès de leurs collaborateurs à Internet constitue un second obstacle.

Enfin, c'est sur base des relations individualisées, des réseaux et des interactions que le marketing relationnel et l'Internet ont en commun que va naturellement se développer l'*e-CRM*.

L'e-CRM

L'*e-CRM* couvre des fonctions de vente, de marketing, de service client, de développement de projet et de distribution (Sindell, 2000). Cependant, toutes ces fonctions ne sont pas nécessairement présentes dans chaque projet d'*e-CRM*.

La vente fait référence à l'achat et au paiement en ligne. Le marketing comprend notamment la publicité en ligne, l'e-mail marketing, les programmes de fidélisation et le *data mining*. Le service ou support client est possible grâce aux centres de contact ou *web call center*, à la formation on line et aux bases de connaissances mises à la disposition des clients. La recherche et développement repose entre autres sur les forums, les *guest books*, les e-mails échangés avec les clients et les communautés virtuelles. Enfin, la distribution en ligne est possible pour les biens et services numérisables. Pour les autres, l'information concernant la distribution physique du produit ou service peut être transmise en ligne en temps réel.

De Wulf , De Boeck et De Cannière (2001) distinguent 5 catégories d'application *e-CRM* (2000) :

- La personnalisation : le fait de mentionner le nom et /ou le prénom du client.
- La communication : l'utilisation d'e-mail *opt-in* ou *opt-out* et de forums.
- La customisation : l'adaptation du contenu ou de la présentation du site au profil de l'internaute.
- La récompense : la présence de programmes de fidélisation *on-line*.
- La commodité : l'ergonomie du site et des pages qui le composent.

L'étude menée par ces auteurs a montré que la présence de ces caractéristiques sur un site rendait celui-ci plus attractif aux yeux des clients.

Au terme de notre revue de littérature, nous pensons qu'Internet permet d'améliorer la gestion de la relation client à travers les fonctionnalités portant soit sur le contenu de la relation, sa forme ou à la fois sur le contenu et la forme de la relation.

1) Tout d'abord les fonctionnalités améliorant le contenu de la relation, en portant soit sur une meilleure connaissance, soit sur un meilleur contact, soit sur une valeur ajoutée.

- L'identification : l'utilisation d'Internet permet à l'entreprise d'identifier chaque poste de travail dont l'utilisateur consulte le site web.
- Le *tracking* : l'Internet permet de tracer le comportement des internautes. L'analyse de celui-ci permettra d'élargir la connaissance client de l'entreprise et également d'évaluer et améliorer la performance de son site.

Ces deux fonctionnalités apportent principalement une meilleure la connaissance du client par l'offreur.

- L'interaction : Internet est un média interactif qui permet la construction d'une relation entre fournisseur et client mais également entre clients. L'interactivité client-fournisseur permet entre autre le développement du profil du client, l'évaluation en ligne des besoins du client, la gestion des plaintes,... L'interactivité entre clients peut développer la confiance des clients envers l'entreprise et diminuer le service après-vente (Reichheld & Schefter, 2000).
- La fidélisation : Internet a ouvert de nouvelles voies dans ce domaine. Au-delà des programmes de fidélisation classiques qui peuvent exister sur le Net, le développement de la connaissance client via ce média permet à l'entreprise de mieux satisfaire les attentes de celui-ci et développer sa fidélité. Internet peut également contribuer à l'augmentation des coûts de transfert. Ces coûts peuvent être engendrés par la nécessité d'une formation spécifique à l'utilisation du nouveau produit, par la conversion des données utilisées (création d'une nouvelle connaissance client), par la perte des avantages acquis dans d'éventuels programmes de fidélisation ou par des engagements contractuels comme des frais de résiliation.

Ces deux aspects concernent l'amélioration du contact entre clients et fournisseurs

- La communication : Internet constitue un média supplémentaire pour informer le client et entrer en contact avec celui-ci. La communication est envisagée ici sous l'angle du contenu informationnel faisant l'objet de la relation. Au-delà du site en lui-même, l'entreprise peut communiquer avec ses clients au travers d'*e-mails*, de newsletters ou de forums.
- La transaction : l'entreprise peut via Internet réaliser des devis, gérer la commande et recevoir le paiement des clients.
- Le service et service ajouté : Internet permet à l'entreprise d'élargir le service offert au client, soit simplement en offrant un nouveau média ou en innovant et développant de nouveaux services complémentaires.

Ces trois dernières fonctionnalités représentent des créations de valeurs, soit aux yeux du producteur, soit aux yeux de l'acheteur

2) Ensuite, Internet est capable d'améliorer la forme de la relation, soit dans sa richesse, soit dans la facilité.

- Le multimédia : Internet permet la diffusion de textes, de sons et de messages vidéos. Grâce au multimédia, le client pourra par exemple obtenir une meilleure visualisation des produits de l'entreprise sur le *Web* que sur un imprimé.

Grâce à cet aspect, la communication est plus riche, grâce à l'augmentation des moyens d'information sur un même canal

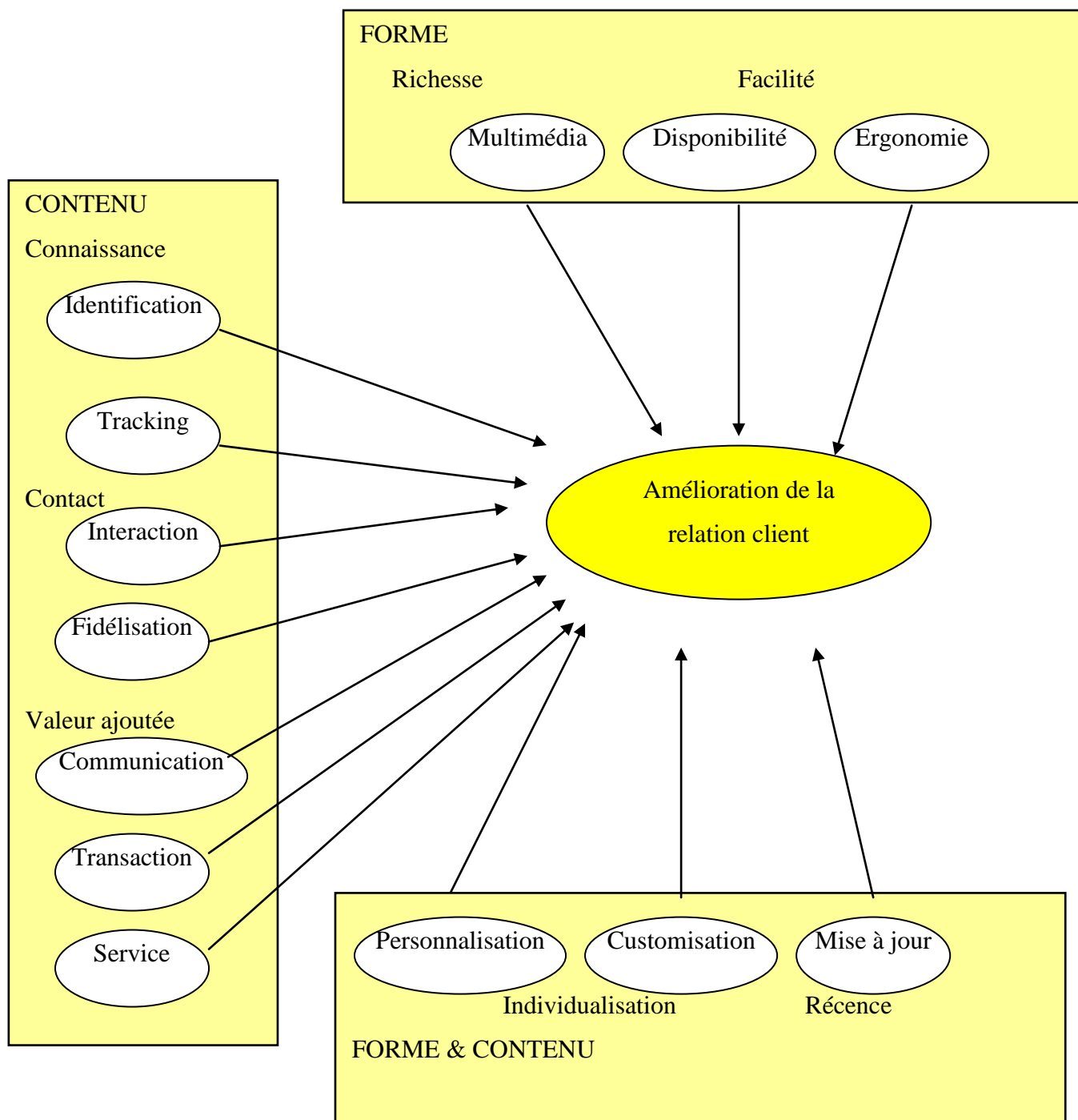
- L'ergonomie : la commodité de l'organisation des pages et du site va attirer et retenir l'internaute.
- La disponibilité : la disponibilité 24heures/24 et 7jours/7 est un des grands avantages d'Internet pour la gestion de la relation client.

Dans c'est deux cas, c'est la facilité d'accès à l'information qui est améliorée.

3) Enfin, forme et contenu de la relation peuvent bénéficier des fonctionnalités nouvelles d'Internet, soit en terme d'individualisation du contact, soit de mise à jour.

- La personnalisation : la technologie d'Internet permet le message personnalisé.
- La customisation : Le contenu d'un site peut être adapté en fonction du profil de l'internaute ou de son expérience précédente.
- La mise à jour : la mise à jour du site est importante, si l'information du site est dépassée, l'internaute aura tendance à ne plus y revenir. Cette mise à jour est aisée et peut se faire à tout moment pour un coût modéré.

Figure 4 : Synthèse des sources possibles d'amélioration de la relation client



Cette revue de la littérature des gains de fonctionnalités apportées par Internet au *CRM* ne devrait pas masquer qu'il génère aussi quelques pertes d'avantages, telles la perte de contact humain, la réduction de perception sensorielle (comme le toucher ou l'odorat) ou l'augmentation de coûts de transfert (comme la nécessité d'une formation spécifique à l'utilisation, la conversion des données utilisées, les frais de résiliation ...). Elle ne fait toutefois pas l'objet de l'essentiel de cette approche. Nous devons cependant être conscients que ces éléments pourront constituer un frein au développement d'Internet dans certains secteurs ou pour certains produits.

LE CAS DE L'ENTREPRISE A

Objectifs et méthodologie

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment Internet peut contribuer au développement de la gestion de la relation client. Dans cette optique une revue de la littérature a été réalisée pour identifier le cadre conceptuel de la recherche. La méthode de l'étude de cas a été choisie d'une part parce qu'il nous semble nécessaire de comprendre comment Internet peut influencer la gestion de la relation client ce qui implique l'utilisation d'une méthode interprétative. D'autre part nous recherchons à fournir une information détaillée concernant l'utilisation d'Internet au sein de la relation client. Concrètement, nous analyserons comment les différentes fonctionnalités d'Internet citées plus haut peuvent influencer la relation client-fournisseur à travers le cas d'une entreprise de transport de colis express, l'entreprise A. Certaines de ces fonctionnalités (celles visibles par l'internaute) seront comparées avec les cas de deux entreprises concurrentes, respectivement les entreprises B et C.

Les trois entreprises étudiées disposent d'un site belge et sont actives au niveau international. Les données concernant l'entreprise A ont été collectées lors d'un entretien en profondeur du Directeur Marketing. Le protocole d'interview comprenait des questions centrées sur la stratégie marketing de l'entreprise, sa stratégie Internet et l'utilisation des différentes fonctionnalités offertes par ce canal. Les données ainsi collectées ont été recoupées et complétées par les informations disponibles sur le site web de l'entreprise.

Les données qui concernent les entreprises B et C sont le fruit de l'observation des sites belges de ces sociétés. C'est pourquoi les informations liées à ces entreprises B et C sont moins détaillées celles liées à l'entreprise A.

Contexte de l'entreprise

A est une entreprise active dans le secteur du transport express de colis. L'approche marketing est basée sur une collaboration étroite avec les clients. Le focus est porté sur la qualité et la rapidité de service.

L'objectif que A assigne à la relation on-line est principalement d'informer le client sur les envois qu'il effectue (85% des informations liées aux envois parviennent à A de façon électronique), lui permettre de suivre ses envois actuels et de planifier ses envois futurs (*e-booking* des coursiers). Derrière cet objectif se cache le développement d'un self-service qui augmentera la performance de l'entreprise.

A a construit un site simple qui permet au client de trouver rapidement l'information qu'il recherche et de répondre aux questions qu'ils se posent. Ces objectifs nous paraissent cohérents dans un secteur où la qualité du service et la rapidité sont des facteurs clé de succès. Le site s'adresse aux 3 types de clients de l'entreprise : les clients « *Small* », petits clients qui ne planifient pas leurs envois, les clients « *Medium* », qui utilisent les services d'envoi express de manière planifiée et régulière et les clients « *Large* », dont l'envoi express fait partie de l'organisation (entreprise de logistique).

Ces clients « *Large* » constituent 20% de la clientèle et génèrent 80% des revenus de l'entreprise. La force de vente joue ici un rôle plus important dans la gestion de la relation client.

La relation électronique joue dans 15 à 20% des cas pour les clients « *Small* », 95% pour les *Medium* et 100% pour les *Large*.

Pour chaque segment, A a développé un *e-tool* : le *Yellow Ship* pour les clients *Small*, le *Green Ship* pour les clients *Medium* et le *Blue Ship* pour les clients *Large*.

Ces outils électroniques permettent au client de gagner du temps et de diminuer les erreurs d'encodage (par exemple au niveau des codes postaux ou adresses). L'adéquation de ces outils électroniques à chaque segment de clientèle constitue selon l'entreprise le principal avantage concurrentiel.

Pour A tout ce qui ne doit pas être solutionné par la visite d'un représentant (résolution de problème, enlèvement de colis, ...) peut être géré en ligne. Cependant, c'est encore le téléphone qui actuellement supporte la majorité de la relation client.

L'entreprise ne fait pas d'effort particulier pour inciter les clients à utiliser le média électronique dans la relation. L'avantage du gain de temps est suffisant pour les convaincre.

La gestion de relation client est planifiée par des étapes clés définies en fonction du secteur d'activité du client et du nombre d'envois qu'il effectue.

Les principales mesures liées à la gestion de la relation concernent le nombre d'envois par client, la valeur du client (le bénéfice de chaque envoi est connu), la satisfaction et la fidélité. A ne prend pas part à des programmes d'affiliation mais le site est référencé sur les sites de partenaires que A sponsorise.

Résultats concernant les fonctionnalités étudiées

1 Identification. A n'identifie pas actuellement les visiteurs de son site. Cependant, l'entreprise travaille au développement de cette fonctionnalité qu'offre Internet.

2. Tracking. A n'utilise pas actuellement les possibilités qu'offre Internet pour le suivi du comportement des internautes.

3. Interaction. Le client peut interagir pour suivre un envoi qu'il a confié à A, calculer le temps de transit et le tarif d'un envoi, compléter une facture pro-forma, calculer le poids volumétrique d'un colis, télécharger le logiciel A *Log* (en échange de quelques données clients), enregistrer des commentaires, questions ou autres réclamations et faire une recherche à travers le site de A sur base de mots-clés.

Mis à part les commentaires, questions ou réclamations qui exigent la participation d'un employé de l'entreprise A pour répondre au client, toutes les interactions proposées sur le site sont automatisées.

A ne propose pas à ses clients de liaison téléphonique directe ni de forum sur son site.

Elle n'utilise pas non plus ces interactions pour enrichir sa connaissance des clients ou évaluer en ligne les besoins de ses clients.

4. Fidélisation. Les outils électroniques développés par A contribuent à fidéliser les clients. L'utilisation de ces outils contribue à l'augmentation des coûts de transfert pour les clients de A (coûts d'apprentissage et perte directe de productivité).

Les autres leviers de la fidélisation sont, dans le monde off-line, la qualité de l'accueil (personnel, coursier, force de vente), la qualité du service et les tarifs dégressifs en fonction des quantités.

5. Communication. Le site de A contient des informations concernant l'entreprise, les produits et services qu'elle propose, les possibilités d'emploi et des informations générales concernant le *CRM*, l'*e-strategy* (stratégie adaptée au monde virtuel), l'*e-business*, l'e-commerce (vente en ligne) et les technologies qui y sont associées. Ces informations sont destinées aux clients plus importants qui désirent développer de leur côté tout ce qui est Internet et e-business. Elles constituent pour l'entreprise A un partage d'expérience.

Le site est disponible en version française, néerlandaise et anglaise.

L'entreprise communique également avec ses clients par e-mail pour répondre à leurs questions.

6. Transaction . Les clients peuvent commander en ligne grâce aux outils électroniques. Par contre, le paiement en ligne n'est pas possible.

7. Service et service ajouté. Les services offerts sur le site sont : le suivi d'envoi, le calcul des temps et tarifs de transit, l'établissement de factures pro-forma, le calcul du poids volumétrique d'un colis, les informations complémentaires concernant le *CRM*, l'*e-strategy*, l'*e-business*, l'e-commerce et les technologies qui y sont associées

Le suivi d'envoi est le service principal du site. Le suivi d'envois est possible sur le site, par e-mail, SMS et WAP.

Les informations complémentaires sont sensées apporter une valeur ajoutée aux clients mais est-ce réellement le cas? Pour répondre à cette question, il nous faudrait interroger ces derniers...

Les autres services permettent à A et à ses clients de gagner du temps. Le client qui utilise ces services n'encombre pas les lignes du *call center* et il obtient directement à n'importe quelle heure du jour et de la nuit les informations souhaitées.

8. Multimédia . Le site A comprend des textes et des images. Le son et la vidéo ne sont pas utilisés.

9. Disponibilité. La disponibilité du site est évaluée par l'entreprise à 99%.

10. Ergonomie. A accorde une grande importance à l'ergonomie de son site et des pages qui le composent. Le site doit être très pratique, le client doit facilement et rapidement trouver une réponse à ses questions.

11. Personnalisation. A ne développe pas la personnalisation sur son site. La recherche d'envoi se fait sur base du numéro de colis et non sur base du client. Seuls les clients importants reçoivent automatiquement le relevé de leurs opérations en cours.

A compte développer la personnalisation avec la création d'un e-magazine et de campagnes d'e-mails personnalisés.

12. Customisation. Il n'y a aucune customisation au niveau du site.

Les clients *Small* et *Medium* disposent chacun d'un *e-tool* standard, *Yellow Ship* pour les premiers et *Green Ship* pour les seconds. Seul le *Yellow Ship* est présenté sur le site.

Le *Blue Ship* est quant à lui adapté en fonction des besoins de chaque client *Large* individuellement.

13. Mise à jour. Le site est mis à jour tous les mois.

Fonctionnalité	A
Identification	En développement
Tracking	--
Interaction	Suivi d'envoi Calcul du temps de transit, poids volumétrique et tarif Ecrire un message (plainte, commentaire, question..) Moteur de recherche
Fidélisation	Outils électroniques
Communication	Présentation d'entreprise Produits Services Actualités Partage d'expérience
Transaction	--
Service	Suivi d'envoi (n° d'envoi) Calcul des temps et tarifs d'envoi, poids volumétrique Partage d'expérience
Multimédia	Image + texte
Disponibilité	99%
Ergonomie	Bonne
Personnalisation	--
Customisation	--
Mise à jour	Tous les mois

Figure 5 : Synthèse des fonctionnalités observées chez A.

Conclusion concernant le cas de A

Les points forts du site de A nous semblent être l'ergonomie et la fonction de suivi d'envoi.

Les opportunités qui s'offrent à l'entreprise en ce qui concerne la relation en ligne se situent au niveau de l'identification, la personnalisation, la customisation et le *tracking* des internautes. Ces différentes fonctionnalités pourraient permettre à A d'améliorer la connaissance de ses clients et de créer par exemple des opportunités de *cross-selling* et/ou *up-selling*. Ce qui conduira vers une plus grande fidélisation de ses clients.

Il est clair que toutes les opportunités offertes par Internet sont loin d'être utilisées complètement dans le cas étudié.

Les cas B et C

A titre de comparaison, le tableau suivant reprend les fonctionnalités visibles par l'internaute des sites deux concurrents, B et C

B	Fonctionnalité	C
Calcul du temps de transit Calcul des tarifs Demande de contact téléphonique Ecrire un message (plainte, question, ...) Moteur de recherche	Interaction	<i>Track & tracing</i> Connaître notre contact local (sur base du code postal)
Présentation d'entreprise Produits Services Tarifs Actualités	Communication	Présentation d'entreprise Produits Services Actualités Offres d'emploi
Commande d'emballages	Transaction	--
Tracking (n° d'envoi – <i>online</i> , e-mail, <i>wireless</i>) Outils électroniques (<i>e-shipping*</i> , e-commerce & <i>e-supply chain</i>) Calcul des temps de transit Calculs des tarifs	Service	<i>Track & Tracing</i> (n° d'envoi) Software C link
Image + texte	Multimédia	Image + texte
Plusieurs barres d'outils rendent la navigation peu commode (confusion)	Ergonomie	Une partie de la page est chaque fois hors écran. Le plan du site est pratique.
User ID + <i>password</i> pour le service <i>Ship On-line*</i>	Personnalisation	--
Customisation du service haut de gamme (<i>B Big Ship</i>) possible	Customisation	--

Figure 6 : Comparaisons des fonctionnalités visibles par les internautes sur deux sites concurrents de A.

*B propose 3 services *e-shipping* :
Ship On-line pour les clients qui veulent travailler *on-line*,
Ship Off-line pour ceux qui préfèrent travailler *off-line*,
Big Ship pour les gros clients.

Le site de A nous paraît le plus ergonomique. C pourrait améliorer l'ergonomie de ses pages et B l'ergonomie du site.

Du point de vue de la communication, du service et de l'interaction, A et B proposent une offre similaire. Le site de C est très peu interactif et propose une offre de service limitée.

CONCLUSION

Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, certaines des fonctionnalités mises en évidence dans cette étude relèvent plus du fond ou du contenu de la relation (identification, *tracking*, interaction, fidélisation, communication, transaction, service), d'autres plus de la forme (multimédia, ergonomie, disponibilité) et les dernières à la fois de la forme et du contenu (personnalisation, customisation, mise à jour).

Les sites étudiés dans le secteur de l'envoi de colis express semblent tous avoir pour objectif principal de fournir au client la possibilité de suivre ses envois en ligne et par la même occasion de libérer les lignes téléphoniques des *call centers*. Internet permet donc à ces entreprises d'augmenter leur offre de service et d'améliorer leur performance.

L'ergonomie du site nous paraît être un facteur clé de succès particulièrement important dans un secteur où la qualité et la rapidité du service sont primordiaux.

De manière générale les entreprises du secteur étudié peuvent progresser sur le plan de la personnalisation et de la customisation du service et de la relation. La différenciation est également à ce niveau un facteur à étudier.

C et A nous ont affirmé vouloir améliorer la personnalisation et la customisation de la relation électronique. L'image que nous avons fournie dans cette étude est donc susceptible de changer rapidement. Comme c'est généralement le cas dans le domaine de l'*e-CRM*, les projets évoluent vite et toujours de manière itérative.

Les différentes fonctionnalités qu'Internet offre à la relation client auront à notre avis un poids différent d'un secteur d'activité à l'autre. Pour le secteur de l'envoi de colis express, l'accent semble être mis sur le service et l'ergonomie. Pour un autre secteur, cela pourrait être l'interaction et la fidélisation. L'utilisation de ces fonctionnalités pourrait également varier en fonction de la taille de l'entreprise ou de la stratégie qu'elle développe.

Cette recherche constitue une recherche exploratoire qualitative et doit être interprétée en tant que telle avec les apports et les limites qu'elle suppose. Notre étude n'avait pour ambition, pour l'instant, que de mettre sur pied un inventaire des fonctionnalités possibles du CRM. Elle est en ce sens préliminaire à une étude de l'efficacité relative de chacune d'elles sur la qualité du CRM mis en place. A ce stade, notre étude ne peut donc pas encore avoir de valeur normative, nous laissons ce soin aux recherches ultérieures. D'un point de vue méthodologique, d'une part l'étude de cas fournit une information riche; d'autre part ces résultats sont spécifiques à un contexte particulier et difficilement généralisables à d'autres secteurs. Nous nous sommes limités, dans les études de cas au seul secteur des colis express, particulièrement concerné par le CRM. En conséquence, la généralisation des bénéfices du CRM à tous secteurs est impossible. Les recherches futures devraient trianguler ces premières informations sur d'autres secteurs, quitte à utiliser le secteur lui-même comme modérateur du modèle proposé.

De plus, nous n'avons jusqu'à présent écouté qu'un seul point de vue, celui du fournisseur. Il serait intéressant dans le futur d'interroger également le client pour avoir une vue d'ensemble de la relation client-fournisseur. La grille développée dans cette recherche pourrait être utilisée et évaluée par les clients du secteur étudié. Cette grille pourrait ensuite être utilisée

pour mettre en évidence d'une part l'utilisation variable et partielle des fonctionnalités offertes par Internet selon le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou sa stratégie et d'autre part l'éventuelle asymétrie qu'elle implique au niveau de la relation. Il serait également intéressant d'approfondir la recherche afin de hiérarchiser ces fonctionnalités. Dans une recherche ultérieure nous pourrions aussi étudier les liens qui peuvent exister entre les fonctionnalités dégagées ci-dessus et les concepts de satisfaction, confiance et engagement.

Bibliographie

- Amit R. & Zott CH. (2001), Value Creation in E-Business, *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Anderson E.W. & Weitz B. (1992), The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, 29, 1, 18-34.
- Backhaus K. & Buschken J. (1999), The paradox of Unsatisfying but Stable Relationship a look at German Car Suppliers, *Journal of Business Research*, 46, 245-257.
- Bauer H.H, Grether M. & Leach M. (2002), Building customer relations over the Internet, *Industrial Marketing Management*, 31, 155-163.
- Bergeron J. (2001), Les facteurs qui influencent la fidélité des clients qui achètent sur Internet, *Recherche et Applications en Marketing*, 16, 3, 39-54.
- Boisdevésy J.-C. (1996), *Le marketing relationnel*, Paris, Editions d'Organisation.
- Brodie R., Coviello N., Brookes R. & Little V. (1997), Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices, *Journal of Marketing Management*, 13, 383-406.
- Buttle F.A., Naudé P., Myhal C.G. & Hopkinson P. (2000), Exploring Relationship Quality, *American Marketing Association, International Marketing Educators Conference*, Buenos Aires, Argentina.
- De Wulf K., De Boeck F. & De Cannière M. (2001), Onderzoek naar CRM-toepassingen in een e-commerce omgeving, *CRM-Engine Vendor-Boek*, CRM-Engine, 34-38.
- Dimitradis S., Chapelet B., Deglaine J. & Matmati M. (2000), 15 Problématiques Marketing et Commerciales induites par le Commerce Electronique, *Convegno « Le Tendenze del Marketing in Europa »*, Università ca'Foscari Venezia.
- Dwyer F.R., Schurr P.H. & Oh S. (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 51, 2, 11-27.
- Garbarino E. & Johnson M.S. (1999), The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63, 2, 70-87.
- Ganesan S. (1994), Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 58, 2, 1-19.
- Godin S. (2000), *Permission Marketing Les leçons d'Internet en Marketing*, Paris, Maxima.
- Gronroos C. (1991), The Marketing Strategy Continuum, *Management Decision*, 1, 7-13.
- Gronroos C. (1997), Keynote paper from Marketing Mix to Relationship Marketing, *Management Decision*, 35, 4.
- Gummesson E. (1999), *Total Relationship Marketing*, Oxford, Butterworth Heinemann.

Gundlach G.T., Achrol R.S., & Mentzer J.T. (1995), The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, 59, 1, 78-92.

Hagel J. & Singer M. (1999), Unbundling the Corporation, *Harvard Business Review*, March-April, 133-141.

Hart C.W. & Johnson M.D. (1999), Growing The Trust Relationship, *Marketing Management*, Spring, 9-21.

Helme-Guizon A. (2001), Le comportement du consommateur sur un site marchand est-il fondamentalement différent de son comportement en magasin ? Proposition d'un cadre d'appréhension de ses spécificités, *Recherche et Applications en Marketing*, 16, 3, 25-38.

Hiebeler R., Kelly T.B. & Ketteman C. (1999), *Les meilleures pratiques de la relation client*, Paris, Dunod.

Hoffman D.L. & Novak T.P. (1996), Marketing in Hyper Media Computer-Mediated Environments : Conceptual Foundations, *Journal of Marketing*, 60, 3, 50-68.

Hoffman D.L. & Novak T.P. (2000), How to acquire customers on the Web, *Harvard Business Review*, May-June, 179-188.

Iacobucci D. & Hopkins N. (1992), Modeling Dyadic Interactions and Networks in Marketing, *Journal of Marketing Research*, 29, 1, 5-17.

Jones T.O. & Sasser W.E. (1995), Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business review*, November-December, 88-99.

Jallat F., Le Nagard E. & Steyer A. (1997), Vers un marketing relationnel et tribal : la transformation des opérateurs de télécommunication, *Décision Marketing*, 11, 3, 21-29.

Kenny D. & Marshall J.F. (2000), Contextual Marketing The Real Business of the Internet, *Harvard Business Review*, November-December, 119-125.

Kozinets Robert V. (1999) E-tribalized Marketing ? : The strategic implications of virtual communities consumption. *European Management Journal*, 17, 3, 252-264.

Kumar N. (1996), The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships, *Harvard Business Review*, November-December, 92-106.

Lemoine J.-F. & Onnée S. (2001), Vers une meilleure compréhension du statut « d'actionnaire-client », *Gestion 2000*, 4, 127-138.

Moon Y. (1999), Interactive technologies and relationship Marketing Strategies, Harvard Business School, note 9-599-101.

Moorman C., Desphandé R. & Zaltman G. (1993), Factors Affecting Trust in Market Relationships, *Journal of Marketing*, 57, 1, 81-101.

Moorman C., Zaltman G. & Desphandé R. (1992), Relationships Between Providers and Users of Market research : The Dynamics of Trust Within and Between Organisation, *Journal of Marketing Research*, 29, August, 314-329.

Möller K. & Halinnen A. (2000), Relationship Marketing Theory : Its Roots and Direction, *Journal of Marketing Management*, 16, 29-54.

Morgan R.M. & Hunt S.D. (1994), The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.

Moulins J.-L. (1998), Etat de fidélité et relation de fidélité : Elements de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange, *Décision Marketing*, 13, 67-73.

Peck H., Payne A., Christopher M. & Clarck M. (1999), *Relationship Marketing, Strategy & Implementation*, Oxford, Butterworth Heinemann.

Peppers D. & Rogers M. (1999), *Le One to One en pratique*, Paris, Editions d'Organisation.

Reed D. (2001), *e-CRM: Customer Management Strategies for e-Business*, London, Business-Intelligence.

Reichheld F.F. & Sasser E. (1990), Zero Defections : Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, September-October, 105-111.

Reichheld F.F. & Schefter P. (2000), E-Loyalty Your Secret Weapon on the Web, *Harvard Business Review*, July-August, 105-113.

Rowley J. (1999), Loyalty, the Internet and the Weather : The changing nature of marketing information systems?, *Management Decision*, 37, 6, 514-518.

Sharma A. (2002), Trends in Internet-based business-to-business marketing, *Industrial Marketing Management*, 31, 77-84.

Sindell K. (2000), The Benefits of e-CRM, *Loyalty Marketing for the Internet Age*, Chicago, Illinois, Dearborn Trade, 1-18 .

Sirieix L. & Dubois P.-L. (1999), Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ?, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 3, 1-22.

Sollner A. (1999), Asymmetrical Commitment in Business Relationships, *Journal of Business Research*, 46, .219-233.

Spreng R.A., MacKenzie S.B. & Olshavsky R.W. (1996), A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction, *Journal of Marketing*, 60, 3, 15-32.

Tapp A., Nancarrow C. & Evans M. (2001), The impact of e-business on marketing and marketers, Bristol Business School, CIM & UWE, May 2001.

Vanhamme J. (2002), La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes, *Recherche et Application en Marketing*, 17,2, 55-85 .

Wasserman S. (2001), *L'organisation Relation Clients*, Paris, Dunod.

Webographie

<http://www.crm-engine.com>

<http://www.eccs.uk.com>

Sites des entreprises étudiées et de quelques concurrents.