

Les apports, obstacles et facteurs clés de succès d'une e-relation : Le point de vue des fournisseurs de solutions eCRM

Meriem Agrebi

Doctorante CIFRE en Sciences de Gestion,
rattachée au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence

Université Aix-Marseille III

Clos Guiot, Boulevard des Camus, 13540 Puyricard - France

Tél : +33(0)442280808 Fax: +33(0)442280800

E-mail: meriem.agrebi@iae-aix.com

Résumé :

Liant technologie et stratégie marketing, la gestion de la relation client (GRC) représente aujourd'hui un concept phare dans les domaines académique et professionnel. Notre travail vise à explorer le rôle d'Internet en tant que nouveau canal CRM, dans la création et le développement de relations avec les clients. Des entretiens semi directifs avec des fournisseurs de solutions eCRM mettent en évidence quelques bénéfices d'une e-relation, comme ceux liés à l'optimisation des pratiques de segmentation et de personnalisation. Les résultats montrent également l'importance de dépasser quelques barrières, notamment psychologiques du client et présentent quelques facteurs clés de succès pour la réussite de programmes eCRM.

Mots clés : CRM, eCRM, marketing relationnel, e-marketing, entretiens avec fournisseurs de solutions eCRM, agences web françaises

Benefits, barriers and key success factors of an e-relationship: The point of view of eCRM solutions providers

Summary :

Combining technology and marketing strategy, the Customer Relationship Management (CRM) stands nowadays for a hot concept in both academic and professional fields. Our purpose in this study is to explore the role of Internet as a recent CRM channel, in the creation and the development of relationships with customers. Interviews with eCRM solutions providers' highlights some benefits of an e-relationship, as those related to segmentation and personalisation practices'. Results shows also the importance of overcoming some barriers, especially psychological one's and presents some key factors to success for eCRM programs.

Key words: CRM, eCRM, relationship marketing, e-marketing, interviews with eCRM solution providers', French web agency

Introduction

Le marketing connaît aujourd'hui des évolutions considérables, notamment grâce aux développements rapides des technologies de l'information et de la communication (TIC). L'émergence de concepts tels que le marketing one to one, le CRM et plus récemment le eCRM, redimensionnent certains aspects des logiques du marketing, particulièrement en termes de pratiques de segmentation et de relation client. Cinquin et al. (2002) attestent que la mise en avant de la notion de client dans les entreprises émane des mutations structurelles de l'économie durant la seconde moitié du XX^{ème} siècle. Cinquin et al. (2002) ajoutent que le développement d'Internet a permis une « industrialisation » de la relation client, offrant de nouvelles opportunités aux responsables marketing.

A l'origine le CRM représente une stratégie d'entreprise qui se veut orientée vers le client. Cette stratégie est supportée par des technologies de l'information et de la communication qui visent à faciliter et à améliorer les relations avec les clients (Lamparello, 2000 ; McKim, 2002 ; Crosby Johnson et Quinn, 2002). Certains auteurs tels que McKim (1999) ; Almquist, Heaton et Hall (2002), considèrent le CRM comme un élément de différenciation qui permet de mieux faire face à la concurrence, d'autres auteurs tels que Torcy (2002), Claviez-Homberg, Spinek et Nieuwbourg (2001), Yorgey (2002), considèrent le CRM comme une philosophie à part entière, engageant l'entreprise dans des relations plus durables avec ses clients.

Deux courants littéraires forment le soubassement théorique du concept de CRM (Benavent et De la Villarmois, 2005). Un courant stratégique (le marketing relationnel) et un courant plus technique représenté par les systèmes d'information. En effet, selon Grabner-Kraeuter et Moedritsher (2002), le CRM s'inscrit dans la suite logique du marketing relationnel en y ajoutant une touche considérable de technologie, d'où les origines technologique et relationnelle du concept.

Plus globalement, le concept de CRM traduit la volonté de l'entreprise à recentrer ses efforts et ses ressources autour de ses clients les plus profitables afin de forger avec ces derniers des relations durables et personnalisées. Pour ce faire le CRM s'appuie sur différents canaux qui se

chargent d'être en contact permanent avec les clients. C'est ainsi que le CRM est par définition « multi-canal » et intègre aujourd'hui un nouveau média : l'Internet (Cinquin et al. 2002).

Par ce travail, nous désirons étudier l'apport de l'Internet à la relation client, repris sous l'appellation « eCRM ». Ceci afin de préciser son apport par rapport aux pratiques de gestion de relations client existantes. Ce travail s'inscrit ainsi dans une volonté de contribuer à la littérature du marketing relationnel, dans la mesure où certains auteurs tels que Ward (2001) et Grabner-Kraeuter et Moedritsher (2002) notent que l'intégration des TIC dans le concept relationnel a fait l'objet de peu de discussion. Notre objectif sera également d'explorer les points de vue des fournisseurs de solutions eCRM afin de rendre compte de l'état de cette pratique dans le domaine de la relation client en France.

Des auteurs tels que Romano et Fjermestad (2003) précisent que le eCRM s'inscrit dans une logique de marketing relationnel et proposent que les chercheurs en eCRM recourent aux théories qui traitent des relations d'échange entre les clients et les fournisseurs. Ainsi et après une revue du concept de l'échange et des orientations transactionnelles et relationnelles qui en découlent, nous présenterons le concept de eCRM et passerons en revue les apports de l'Internet à la relation client. Nous présenterons ensuite les résultats issus de nos entretiens avec les fournisseurs de solutions eCRM.

Cadre marketing du concept eCRM

La relation client, une relation d'échange

Alderson (1965) fût le premier à proposer l'échange en tant que cadre théorique pour le marketing. Toutefois ce fût Bagozzi (1975) qui introduisit la notion d'échange en tant que concept central du marketing. Bagozzi définit le marketing comme étant « (...) la discipline du comportement de l'échange, et elle traite des problèmes reliés à ce comportement » (1975, p. 39). Selon Houston et Gassenheimer (1987), le concept d'échange traduit les interactions établies entre les organisations et les individus en vue de maximiser leurs bénéfices et de minimiser leurs coûts. Alors que la science économique s'intéresse à l'affectation des ressources, le marketing, lui, se préoccupe du processus d'échange permettant cette affectation (Houston et Gassenheimer, 1987).

D'après Calciu (2000), l'échange est un construit multidimensionnel qui permet d'opérer une distinction fonctionnelle entre l'échange transactionnel et l'échange relationnel. Selon Calciu (2000), l'échange transactionnel s'apparente à un processus dans lequel le vendeur agit et l'acheteur réagit. Ce type de processus correspond au modèle S-O-R (Stimulus Organisme Réponse). En effet les stimuli, produits par l'activité marketing, agissent sur la réponse de l'acheteur en fonction des caractéristiques de ce dernier. La relation est alors qualifiée d'indirecte et est gouvernée par des mécanismes d'attraction et de substitution (Calciu, 2000).

Bien qu'en 1983 Hunt ait appelé à développer une théorie générale du marketing, remettant en cause le marketing en tant qu'échange, le monde académique continue de penser que le concept d'échange est un paradigme fondamental dans la compréhension du marketing et notamment dans la distinction entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel (Calciu, 2000 ; Coviello et Brodie, 2001). En effet, le cadre théorique proposé par Bagozzi (1975) constitue, selon certains auteurs tels que Coviello et Brodie (2001), une base rigoureuse permettant de distinguer entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel, l'échange pouvant se traduire par des transactions ponctuelles, statiques ou par une séquence de transactions dynamiques. Il convient ainsi d'étudier plus en profondeur les deux logiques afin de remonter aux origines du concept de eCRM.

Le marketing transactionnel, le marketing relationnel et l'avènement du CRM

La distinction entre la perspective transactionnelle et la perspective relationnelle en marketing constitue un point de départ pour plusieurs investigations et le débat concernant le passage d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel reste encore ouvert. En effet, certains auteurs sont convaincus que le marketing est passé d'une perspective transactionnelle à une perspective relationnelle (Don et Marth, 1995 ; Garbarino et Johnson, 1999 ; Rich, 2000). D'autres, au contraire, pensent que les responsables marketing continueront malgré tout à opter pour une orientation transactionnelle du marketing (Vence, 2002 ; Coviello et al., 2002). L'approche temporelle (court terme ou long terme), le type de communication (de masse ou personnalisée), l'aspect prédominant de la relation (matériel ou symbolique et social) et bien d'autres dimensions permettent de distinguer entre une orientation traditionnelle et une

orientation relationnelle du marketing.

Le marketing transactionnel a bien représenté la période des trente glorieuses notamment à travers la pratique du marketing mix et le recours massif à la communication de masse (Adrian, 1995 ; Rich, 2000 ; Coviello et Brodie, 2001). Le marketing transactionnel est aussi connu pour sa vision « court-termiste » (Arnold et Bianchi, 2001 ; Vence, 2002), pour son approche temporelle statique (Rich, 2000), par la prédominance de relations discontinues et formelles établies avec les partenaires d'échange (Coviello et Brodie, 2001) ainsi que par une appréciation du succès appréhendé en termes de parts de marché (Don et Marth, 1995).

Ce fût Berry (1983) qui introduisit le marketing relationnel dans le contexte des services. En effet, pour plusieurs auteurs (Webster, 1992 ; Chattopadhyay, 2001 ; Vence, 2002), établir des relations durables avec ses partenaires d'échange est beaucoup plus rentable et bénéfique que la conduite de transactions ponctuelles. Selon Berry (1983, p. 25), «Le marketing relationnel consiste à identifier, maintenir et à améliorer les relations avec la clientèle». Ryals et Knox (2001) expliquent que les technologies CRM facilitent l'application des principes du marketing relationnel. En effet, le CRM permet de récolter, de coordonner et d'analyser les données sur les clients, de développer des stratégies marketing personnalisées et de maximiser la valeur pour l'organisation à travers une meilleure allocation des ressources.

A l'instar du CRM, le marketing relationnel met l'accent sur le long terme (De Wulf et al., 2001 ; Coviello et al., 2002), l'approche temporelle est qualifiée de dynamique (Ellis et Beatty, 1995), l'aspect symbolique et social prime sur l'aspect matériel (Adrian, 1995 ; Coviello et Brodie, 2001) et le succès est apprécié en termes de parts de «clients» (Salerno, 2001 ; Coviello et al., 2002). CRM et marketing relationnel s'intéressent de près à des notions telles que la proximité relationnelle, l'interaction, la personnalisation et la relation dyadique (Gillenson, 2000 ; Salerno, 2001).

Selon Missi et al. (2002), le CRM est apparu en réponse à l'intensification de la concurrence. En l'adoptant, les entreprises se munissent d'un avantage concurrentiel qui leur permet de se différencier de la concurrence (McKim, 1999 ; Almquist, Heaton et Hall, 2002). D'après Missi et al. (2002), le CRM englobe la gestion de la technologie, des procédés, des ressources

informationnelles et des ressources humaines. Le CRM fournit en temps réel des informations permettant au personnel d'avoir une idée claire sur les besoins de chaque client et sur son historique d'achat. Ceci les aide à mieux connaître, comprendre et servir le client. «C'est une manière de lier les besoins du client avec les capacités de l'entreprise afin que cette dernière puisse optimiser ses investissements marketing» Missi et al. (2002, p. 2). Pour Grabner-Kraeuter et Moedritscher (2002, p.1), la gestion de la relation client est « une philosophie d'affaire orientée client, qui comprend l'analyse, la planification et le contrôle des relations client par le moyen de technologies d'information et de communication modernes».

Cinquin et al. (2002) stipulent qu'une relation client gagne à être « multi-canal ». En effet diversifier les points de contact constitue une opportunité d'interagir différemment avec le client. Le CRM repose ainsi sur différents canaux tels que l'Internet (eCRM), les relais physiques, les centres d'appel, etc. (Cinquin et al., 2002). Bien que des auteurs tels que Zwick et Dholakia (2004) remettent en cause la nécessité d'une appellation distincte pour le canal électronique, d'après Chen et Chen (2003), le eCRM a su s'imposer grâce à ses spécificités et les avantages qu'il procure.

La gestion électronique de la relation client : le eCRM

Le eCRM (Electronic Customer Relationship Management) découle du concept de CRM (en français GRC (Gestion de la relation client) (Cinquin et al. 2002). Certains auteurs tels que Zwick et Dholakia (2004), considèrent les deux concepts comme équivalents, la particularité du eCRM étant son recours à l'Internet. Selon Cinquin et al. (2002), le eCRM représente une nouvelle approche s'appuyant sur des outils et permettant d'enrichir et de personnaliser la relation avec le client au moyen du canal électronique. Pour Ramano et Fjermestad (2003), le eCRM concerne principalement l'acquisition et la rétention des clients économiquement rentables et l'abandon des clients non profitables. D'après Frock (2000), le eCRM traduit les différentes façons avec lesquelles les entreprises acquièrent et retiennent les clients via les canaux d'Internet et d'e-mail. D'après l'expérience professionnelle de Frock (2000), trois mots d'ordre caractérisent le concept d'eCRM : engager le client, vendre au client et servir le client.

Bien que des auteurs tels que Zwick an Dholakia (2004) remettent en cause la nécessité d'une appellation distincte pour le canal électronique, d'après Chen et Chen (2003), le eCRM a su

s'imposer grâce à ses spécificités et les avantages qu'il procure. En effet, Chen et Chen (2004) attestent que l'eCRM représente le nouveau paradigme du marketing relationnel dans le domaine électronique. Les auteurs affirment également que l'eCRM représente avant tout une stratégie, qui suppose la redéfinition de la culture organisationnelle, des process, de l'infrastructure technologique et du comportement des employés. Il semble ainsi, que tout comme le CRM, la dimension stratégique devance la dimension technologique dans une logique eCRM.

Selon Brown (2001) le eCRM offre plusieurs avantages à l'entreprise, notamment l'identification de profils à l'aide de questions posées au client potentiel. Ceci permet de classer l'individu dans un segment démographique particulier et de lui fournir des renseignements adéquats sans pour autant connaître son identité. Le système de eCRM permet également de détecter les éléments du site les plus fréquemment visités et de connaître ainsi les critères de choix des clients potentiels. En outre, l'eCRM permet de surveiller les interactions de l'internaute avec le site après avoir dressé son profil, et d'alimenter l'entrepôt de données avec des informations liées à son comportement. Par ailleurs certains auteurs dont Taylor et Hunter (2002) considèrent le eCRM comme un levier du capital client (Rust et al., 2004). «L'objectif ultime des produits et service eCRM est d'aider les entreprises à développer de meilleures relations clients et de maximiser la valeur actualisée du client». (Taylor et Hunter, 2002, p. 454). D'après Taylor et Hunter (2002), l'eCRM intègre trois phases dont l'objectif est de gérer le cycle de vie du client et de maximiser sa valeur. Ces trois phases ont été proposées par Kalkota et Robinson (2001) et consistent en : l'acquisition de nouveaux clients, l'amélioration de la rentabilité des clients existants et la rétention des clients rentables sur le long terme.

D'après White (2000) et Brown (2001), un système de eCRM doit être intégré à d'autres systèmes afin de mettre en place un modèle prévisionnel capable d'anticiper les besoins des clients et d'avoir une vision unique et fidèle du client. Cette intégration s'effectue avec l'interface web pour la collecte de données en ligne, avec le système de traitement des commandes pour offrir aux clients les produits ou services disponibles, avec des messages d'alerte qui indiquent au client que ses difficultés sont prises en compte et enfin avec les centres d'appels qui permettent de suivre les offres proposées et les réponses obtenues, aussi bien par le canal électronique que par les centres d'appel.

En outre, plusieurs auteurs (Sultan et Rohm, 2004 ; Jap, 2003) s'accordent à dire que l'Internet offre de nombreux avantages dans le cadre du développement des relations clients. En effet Cinquin et al. (2002) pensent que le média permet une redéfinition de la notion d'espace, en facilitant l'accessibilité du client et en réduisant la contrainte de l'éloignement géographique. «Les technologies en ligne permettent actuellement des facilités temporelles et géographiques, des coûts de contact réduit, une réactivité instantanée... » (Jap, 2003, p. 97). Selon Cinquin et al. (2002) l'Internet permet de réduire le coût marginal d'accès à un nouveau client. En effet, les auteurs expliquent que l'organisation d'une campagne d'e-mailing auprès de 2000 clients coûte pratiquement le même prix par e-mail et deux fois plus cher par courrier, qu'une campagne d'auprès de 1000 clients.

D'après Bhatnagar (2004), l'Internet offre plusieurs avantages par rapport aux canaux de la relation client classique (mailing papier, téléphone...). En effet, selon l'auteur l'Internet est un moyen facile d'entrer en relation avec l'entreprise, étant donné que plusieurs sites mettent à la disposition de l'internaute une fenêtre lui permettant d'envoyer directement des e-mails à l'entreprise. De même l'auteur explique que l'e-mail est gratuit, contrairement au mailing papier qui doit être posté. De plus l'e-mail permet d'avoir une réponse rapide du partenaire d'échange et permet de garder une preuve écrite de la communication, contrairement aux conversations téléphoniques.

Pour Sultan et Rohm (2004), l'Internet permet également d'améliorer le service des entreprises et de répondre à une forte demande, au travers d'interfaces clients-entreprises personnalisées. En effet, grâce à des profils préétablis, Cinquin et al. (2002) affirment que les entreprises peuvent mettre en place des interactions sur mesure et garantir une relation gagnant-gagnant avec le client. De leur côté, Biswas et Krishman (2004) proposent que la création de valeur via l'Internet passe par trois voix différentes mais complémentaires. D'une part, l'Internet permet de créer de la valeur via les pratiques du marketing one to one. D'autre part, le canal électronique facilite la mise en place d'une stratégie de réduction de coût et, enfin, permet aux entreprises de mieux connaître leurs meilleurs clients et de leurs fournir des services personnalisés.

Selon Buxel et Walsh (2003), l'Internet facilite la compréhension des raisons qui poussent les utilisateurs à visiter les sites et la durée de visite. L'Internet est également présenté sous forme

d'espace d'échange, retraçant la vie quotidienne des clients (profession, hobby...). Les données ainsi recueillies sont susceptibles de fournir un cadre logique du comportement du consommateur. Les auteurs expliquent que l'automatisation de la collecte et de l'analyse des données rend possible la génération de profils clients à un coût quasiment nul.

Par ailleurs Khan (2001) rappelle l'importance de respecter les principes du marketing consenti, pour les entreprises désireuses de recourir à l'Internet comme moyen de collecte de données et de développement de relations avec les clients. Le marketing consenti suppose l'accord préalable du client pour la collecte d'informations personnelles. Selon Cinquin et al. (2002), cette clause établie entre l'internaute et l'entreprise est appelé la clause «opt in» par opposition au système «opt out» qui traduit respectivement la volonté de participer ou pas à la collecte de l'information. En outre, Bhattacharya et Sen (2003) pensent que les e-relations demeureront illusoires tant que les entreprises n'auront pas développé un cadre logique permettant de comprendre la raison et le moment qui poussent le client à rentrer en relation avec l'entreprise. D'autant plus que des études ont démontré que dans un contexte de plus en plus marqué d'intangibilité et de digitalisation, le comportement des consommateurs évolue. Des auteurs tels que Featherman et Wells (2004) expliquent que le passage de support papier à des supports digitaux entraîne chez le consommateur le sentiment que les produits/services proposés sont irréels et artificiels. «Pour plusieurs consommateurs, l'intangibilité des processus de systèmes d'informations génèrent des croyances qu'ils sont faux, artificiels et par conséquent risqués à utiliser» (Featherman et Wells, 2004, p. 1).

Méthodologie de la recherche

Types d'approches et outil de collecte de données

Etant donnée la récence des concepts impliqués dans cette étude (CRM et eCRM), nous nous situons à un niveau de recherche exploratoire. Evrard et al. (2003) expliquent que l'objectif de l'exploration peut se scinder en plusieurs sous objectifs dont la familiarisation avec les concepts. Dans le cadre de notre recherche l'objectif est d'appréhender le concept de eCRM et de cerner ses contours. Pour ce faire, nous avons conduit treize entretiens experts semi-directifs d'une durée allant d'une 1h à 1h 30min. Le guide d'entretien comprend quinze questions et est

structuré autour de deux thèmes. Le premier fournit une présentation générale des pratiques de l'entreprise en matière de marketing relationnel et d'Internet. Le deuxième thème vise à explorer le concept de l'eCRM en abordant ses différentes facettes et en étudiant son rôle dans le développement des relations clients.

La procédure et l'échantillonnage

La méthode d'échantillonnage est de nature non probabiliste. Dans une première étape, nous avons eu recours à l'échantillonnage «boule de neige». Dans une seconde étape, nous avons eu recours à l'échantillonnage de convenance, dans la mesure où nous nous sommes adressés aux personnes les plus disponibles. Notre échantillon est constitué de treize experts, dont un auteur et douze fournisseurs. Concernant la population des professionnels interrogés, nous avons choisi de nous adresser à des personnes impliquées dans le processus de prise de décision marketing étant donné que notre étude tourne autour de questions relatives à la politique et à la stratégie de l'entreprise. Ainsi les entretiens ont été conduits auprès de quatre directeurs généraux, trois responsables départementaux, et cinq consultants. La participation d'experts eCRM nous a semblé pertinente, étant donné leur travail au quotidien sur des problématiques eCRM pour leurs clients. A partir de leur expérience dans le domaine, les experts eCRM disposent d'une vision générale sur de multiples secteurs et domaines d'activités. Les experts étaient ainsi amenés à exprimer leurs points de vue autour du concept de eCRM à partir des problématiques clients menées au quotidien. La collecte des données s'est faite durant la période allant du 30 juin au 20 juillet 2004. Douze entretiens en face à face et un entretien téléphonique ont ainsi été enregistrés et intégralement retranscrits. Au final, nous avons constitué un corpus textuel de 190 pages.

La méthode d'analyse :

Nos entretiens ont fait l'objet d'une analyse lexicale. Evrard et al. (2003), affirment que l'analyse lexicale dérive de la méthode de l'analyse de contenu. En effet, Evrard et al. (2003) expliquent que l'analyse de contenu intègre un ensemble de techniques dont les plus connues sont l'analyse syntaxique, l'analyse lexicale et l'analyse thématique. L'analyse syntaxique s'intéresse à la structure du discours. L'analyse lexicale s'intéresse à la nature et à la richesse du vocabulaire et l'analyse thématique est davantage centrée sur les thèmes et les unités de sens.

Dans le cadre de notre recherche, nous choisissons de recourir à l'analyse lexicale qui, selon Grawitz (1996), se situe dans une zone intermédiaire entre l'analyse de contenu et le linguistique.

Grawitz (1996) atteste que l'analyse lexicale peut être soit quantitative soit structurale. Dans le premier cas, on s'intéresse à la fréquence et à l'occurrence des mots clés, tandis que dans le deuxième cas, on vise à apprécier la structure sémantique du texte. C'est ainsi que nous choisissons de recourir à l'analyse lexicale quantitative aux moyens du logiciel Sphinx lexical. D'après Grawitz (1996), l'analyse lexicale quantitative nous permettra non seulement de calculer les occurrences des mots mais aussi les fréquences d'association pour une analyse plus riche en informations. L'analyse lexicale permet selon Chandon et Cristau (1997) de fournir des indicateurs quantitatifs qui facilitent la compréhension du texte et de mettre en évidence des axes empiriques d'analyse. Par ailleurs, les auteurs rappellent que l'analyse lexicale a pour inconvénient majeur de prioriser la fréquence d'une unité de sens au sens lui-même. Néanmoins, nous essayerons de remédier à cet inconvénient en nourrissant l'analyse de citations qui nous paraîtront importantes.

Analyse des résultats

Analyse préliminaire des résultats

Les caractéristiques statistiques du corpus textuel indiquent qu'avant le dépouillement des données, le corpus réduit était formé de 42577 mots, le lexique réduit comportait 7893 mots et la répétition moyenne (intensité des fréquences d'apparition des unités répertoriées) était de 5,39 (Voir tableau n°1). Après le dépouillement des données, nous avons constitué un corpus de 18176 mots, le texte réduit est formé de 1719 mots et la moyenne d'intensité est estimée à 10,57. Nous constatons que les opérations de suppression et de regroupement ont réduit le corpus initial à sa moitié et ont doublé l'intensité de fréquence.

	Avant dépouillement	Après dépouillement
Taille du corpus	42577	18176
Lexique réduit	7893	1719
Répétition	5,39	10,57

Tableau n°1 : Caractéristique statistique du corpus textuel

Analyse lexicale

Les résultats sont présentés par thèmes constitués lors de l'analyse du corpus. Après avoir examiné l'environnement des concepts clés de l'étude (gestion de la relation et ses outils, gestion électronique de la relation client et ses outils), nous présenterons successivement les apports, obstacles et facteurs clés de succès liés à la pratique de l'eCRM.

La gestion de la relation client

L'étude de la concordance de l'expression 'relation client', telle que présentée dans le tableau ci-dessous, fait apparaître deux principales idées. La première idée fait référence au changement et à l'évolution de la relation client, tandis que la deuxième introduit la notion de relation électronique (eCRM) et de l'Internet.

	N° de l'obs
relation_client évolution	*6*
Internet aider développer relation_client	*15*
amélioration relation_client recours relation_électronique	*17*
électronique relation_client information l'exploitation réel	*30*
changer relation_client	*36*
Internet aider développer relation_client	*49*
bon amélioration qualité relation_client recours ecrm	*51*

Tableau 2 : Extraits de textes indiquant la concordance du mot 'relation client'

En situant le mot dans son contexte, nous remarquons que l'expression 'relation client' est souvent accompagnée de termes tels que « amélioration, « développement », « relation électronique ». L'extrait de texte lemmatisé suivant représente le contexte dans lequel s'insère l'expression et associe les termes : amélioration, qualité et relation client avec l'eCRM.

n° 140 : amélioration qualité relation_client actions ecrm sincère amélioration qualité qualité relation_client amélioration enrichissement base_données amélioration enrichir connaissance_client client Internet programme programme l'évolution consommateur suivi ecrm formes besoin ecrm produits technologique segmentation personnalisation

Les principaux outils de la relation client

Les résultats démontrent l'existence de cinq principaux canaux d'une relation client hors ligne («off line») à savoir : les mailings papier, le téléphone, les programmes de fidélisation, les SMS et les points de vente (Voir tableau n°3). Le mailing papier semble être l'outil de relation client le plus fréquemment cité (36,0%), suivi du téléphone (29,6%), des programmes de fidélisation

(16,7%), des points de vente (10,2%) et enfin des SMS (7,5%). Par programmes de fidélisation, nous faisons référence aux cartes de fidélité en tant que moyen de rétention des clients sur le long terme. Par point de vente, nous faisons référence aux bureaux de vente en tant qu'endroit où s'établissent les échanges et interagissent les employés avec les clients de l'entreprise.

Tableau n° 3 : Les principaux outils de la relation client hors ligne

Par ailleurs, l'étude des principaux canaux de relation client a révélé que le mailing papier représente le canal de relation client le plus fréquemment cité (La différence avec la répartition de référence est très significative; $\chi^2 = 56,80$, ddl = 5, 1-p = >99,99%). La culture de l'imprimé, pour reprendre l'expression de l'un des interviewés, semble être très présente dans la pensée des experts. De même les relations téléphoniques sont fréquemment citées. Un des interviewés tente d'expliquer la raison pour laquelle le téléphone est dans certains cas préféré à l'e-mail : *«Le mail ce n'est pas un instrument de conviction, le mail est un instrument d'information et de cadrage, on va dire, maintenant le mail c'est aussi très équivoque, un mail mal rédigé un peu à la hâte, ça peut passer pour quelque chose d'incendiaire, de brutal... le téléphone, à mon sens, est un instrument de conviction, un instrument relationnel beaucoup plus...où les affects passent mieux...»*

Nous avons remarqué également que le SMS est l'outil de relation électronique le moins cité. Comme l'explique cet interviewé, il est possible que ce soit dû à son caractère intrusif. Le SMS semble être un outil délicat à manier et pour lequel il est nécessaire d'obtenir au préalable l'accord du destinataire, un expert explique : *«Un SMS ne coûte pas tellement cher, donc il faut faire attention de ne pas être intrusif, parce que c'est très intrusif un SMS, donc cela dépend de la cible; si c'est des jeunes, ça va, si c'est des personnes plus âgées ou des gens qui travaillent, il faut faire attention, on n'envoie pas forcément des SMS, vous faites de l' «opt in»».*

La gestion électronique de la relation client

L'étude de l'environnement dans lequel s'insère le mot pivot 'eCRM' (Voir tableau n°4), a révélé que le terme 'stratégie' précède souvent le concept et ce dans 29 citations. De plus,

l'eCRM est précédé dans 23 cas et suivi dans 31 cas du terme 'client'. Nous remarquons également que le mot 'avantages' se place dans huit citations après et dans neuf citations avant le concept. Les résultats indiquent par ailleurs la présence du verbe «accepter» suivant le terme 'eCRM' dans onze cas, ainsi que l'expression 'choix client', et ce dans sept citations avant le concept et dans cinq citations après le concept. La présence de ces deux termes 'accepter' et 'choix client' nous invite à suggérer que l'accord du client est essentiel dans une logique eCRM.

pivot -2 à -1		pivot +1 à +2	
138 mots-377 occ		105 mots-253 occ	
stratégie	29	client	31
Enclin	27	relation client	17
client	23	avenir	13
facteurs clés succès	15	rôle	13
obstacles	15	accepter	11
relation client	15	eCRM	11
pratique	14	avantages	8
performance	13	connaissance client	7
entreprise	12	choix client	5
Ecrm	11	développement	5
internet	10	entreprise	5
utiliser	10	Internet	5
avantages	9	chance	4
inconconvénients	8	données	4
Choix client	7	inconconvénients	4
connaissance client	6	personnalisation	4

Tableau n° 4: Lexique relatif au mot 'eCRM' (318 occ)

Les principaux outils de la gestion électronique de la relation client

L'analyse a révélé l'existence de trois principaux outils de relation électronique avec le client, à savoir : l'Internet (le site web), la messagerie électronique et les newsletters. En effet les résultats indiquent que l'Internet a été cité dans 270 citations sur 315, soit une fréquence de 85,7% (La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2 = 388,93$, ddl = 3, 1-p = >99,99%). La messagerie électronique vient en second lieu avec une fréquence de 3,4% suivie des newsletters (2,5%).

Tableau n°5 : Les principaux outils de la relation électronique

Le tableau n° 5 démontre que les sites web représentent l'instrument par excellence de la relation électronique avec le client. Bien que le terme site web n'a pas été directement employé, les experts renvoyaient indirectement à cette notion, tel qu'illustré dans l'exemple suivant : « *Finally aujourd'hui une relation sur Internet, à moins que le client veuille spontanément aller sur Internet poser sa question, vous voyez ce que je veux dire, et que ça soit un choix raisonné de sa part...* ». Les sites web représentent l'interface directe de l'entreprise avec ses clients. Nous pensons que la possession de sites performants, ergonomiques et de qualité incitera les internautes à revenir fréquemment sur le site et donc d'être régulièrement en relation avec la marque.

Les apports de l'eCRM à la gestion de la relation client

L'analyse du corpus a révélé que les apports du eCRM tournent principalement autour de six axes. Nous avons choisi de regrouper les opérations de segmentation et de personnalisation dans une même rubrique étant données leurs apparitions conjointes dans les mêmes citations. De même, il nous a paru inutile d'opérer des segmentations sans opérations de personnalisation a posteriori, comme il nous a paru incohérent de recourir à la personnalisation sans une certaine segmentation a priori. Un deuxième apport de l'eCRM, repris sous la rubrique « performance », comprend d'une part des avantages liés à l'efficacité des opérations marketing tels que la rapidité, la flexibilité, la simplicité et d'autre part, des avantages liés à la performance financière et à la rentabilité (baisse des coûts). Nous avons également choisi de distinguer entre l'information entrante et l'information sortante en tant qu'avantage de l'eCRM. En effet l'apport informationnel de l'eCRM, tel qu'évoqué par les experts, opère dans deux sens : d'une part, le client bénéficie d'informations à valeur ajoutée, notamment à travers les newsletters, d'autre part l'entreprise exploite les informations issues des données attitudinales et comportementales qu'elle recueille en ligne. Le premier type d'apport est repris sous l'appellation « information » tandis que le deuxième est repris sous l'appellation « connaissance client ». Enfin, un dernier apport de l'eCRM réside dans sa capacité à développer la valeur du client sur le long terme: « capital client » (Voir tableau 6).

* Le tableau est construit sur 476 observations.

Tableau n°6: Fréquence de répartition des apports de l'eCRM.

La modalité 'segmentation/personnalisation' se présente comme étant l'apport le plus significatif avec une fréquence de citation de 23,8% (la différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2 = 71,01$, ddl = 6, 1-p = >99,99%). Un interviewé s'interroge sur la pertinence de conduire des actions eCRM sur tous les clients : *«Est-ce que c'est utile de faire de l'eCRM avec tous les clients ? Je ne pense pas, je pense que c'est pour cela qu'il y a toujours cette démarche d'étude. Avant pour connaître toujours ses clients dans une démarche de CRM et de eCRM, pour se demander est ce que c'est intéressant, est-ce que financièrement c'est viable de faire cette démarche de eCRM... parce qu'à ce moment là, on peut se poser la question de la valeur financière et de la valeur relationnelle vis-à-vis de l'entreprise, de se dire pourquoi je ne favoriserai pas seulement les gros clients...».*

Certains interviewés remettent en cause les techniques de segmentation auxquelles recourent plusieurs entreprises, telles que la technique RFM (récence, fréquence et valeur monétaire) (Hugues, 1994). Cette dernière consiste à répartir les clients dans des segments selon la récence, la fréquence et la valeur monétaire de leurs achats. Malgré la simplicité conceptuelle de cette méthode, ses résultats sont généralement difficiles à comprendre et à opérationnaliser. De plus les études ont montré l'existence d'une colinéarité entre les deux variables fréquence d'achat et valeur monétaire. Cet extrait de texte présente quelques opportunités pour l'eCRM *«Si vous regardez la façon dont fonctionnent toutes ces logiques sur mille et un sites, quand on voit l'exploitation des données, c'est tellement pauvre ce qu'ils en font, c'est tellement nul très souvent que finalement ils sont peu capables d'exploiter ces données parce que souvent ce qu'ils ont ce sont des bases de données qui sont segmentées d'une façon très imparfaite, ils vont les segmenter de manière encore en récence, fréquence, montant et ils sont incapables de tenir un discours qualitatif à partir d'une segmentation RFM».*

De même les résultats montrent l'importance accordée à l'information présentée au client dans le cadre d'une stratégie «push». L'importance d'une telle stratégie semble être supérieure à l'importance accordée à l'information obtenue dans une stratégie «pull» (connaissance client). En effet, l'étude du corpus textuel place le thème 'information' avant celui de la 'connaissance client'. Un expert explique en quoi l'e-relation est bénéfique pour le client et jusqu'à quelles

limites « *Je veux recevoir toutes les offres de voyages qui m'intéressent parce que dans un mois je pars en vacances, toutes les offres d'achats d'appartements, d'offres qui m'intéressent, là l'internaute forcément il a énormément de valeur ajoutée, il a énormément de service qui seront gratuits parce que c'est financé par des annonceurs ou des conteneurs, donc vraiment pour l'internaute en bout de chaîne c'est de la fiabilité du service, de la simplicité, par contre en terme de côtés négatifs ...et l'internaute est quand même au courant de ça, c'est qu'il peut crouler sous l'information...l'internaute est bien conscient qu'on traque pas mal sa réaction, donc il y a une évolution du consommateur et de la façon de traiter le consommateur et dans la règle d'éthique... »*

De plus certains interviewés pensent que l'e-relation offre plus d'interactivité: « *Je la préfère la relation maintenant parce qu'elle est déjà beaucoup plus interactive, c'est-à-dire qu'aujourd'hui on demande beaucoup à nos clients de nous parler, c'est un échange, ce n'est plus un monologue, c'est vraiment un dialogue aujourd'hui... »*

Enfin, la modalité 'capital client' présente une fréquence inférieure à la fréquence théorique attendue. Toutefois certains interviewés pensent que l'eCRM joue un rôle dans le développement du capital client. L'extrait suivant explique comment les newsletters permettent de maintenir la relation avec les clients existants. Selon Blattberg et Deighton (1996), les opérations de rétention font croître la valeur des clients actuels et de là augmenter le capital client : «*On dit toujours qu'il faut d'abord sécuriser les clients existants avant d'en rajouter d'autres. Là il y a une façon de garder un lien, de les solliciter. On a parlé du moment où on les sollicitait pour une bonne raison et en leur apportant quelque chose, parce qu'il ne faut pas non plus détruire en les matraquant avec tout et n'importe quoi, mais c'est fabuleux pour entretenir cette relation... leur envoyer la petite newsletter s'il était volontaire, et quand on est une très très grosse entreprise et qu'il y a vraiment un intérêt très fort des clients, pouvoir leurs envoyer des Newsletters récurrentes chaque semaine, chaque mois, c'est fabuleux ça »*

Ainsi nos résultats démontrent l'existence de cinq principaux apports du eCRM : segmentation/personnalisation, performance, information, connaissance client, interactivité et capital client. Ces résultats reprennent en grande partie ceux de Chen et Chen (2003) qui conduisent des entretiens auprès de 36 chefs de projets eCRM dans le but de comprendre les raisons qui

poussent les entreprises à opter pour le projet et de dégager ses apports (Voir annexe)

Les obstacles à la pratique de l'eCRM

Les résultats démontrent que les obstacles liés à la pratique du eCRM se regroupent principalement autour de cinq facteurs : le facteur psychologique, le facteur culturel, le facteur technique, le facteur sociodémographique et le facteur législatif (Voir le tableau n°7).

* Le tableau est construit sur 476 observations.

Tableau n°7 : Fréquence de répartition des obstacles à la pratique de l'eCRM.

Les résultats indiquent que le facteur psychologique est le facteur le plus fréquemment cité (la différence avec la répartition de référence est très significative ($\chi^2 = 48,30$, ddl = 5, 1-p = >99,99%). Le facteur psychologique intègre des barrières liées aux caractéristiques de l'eCRM d'une part (intrusion, insécurité, menace de l'identité) et à la touche technologique du concept, notamment à l'aspect relation homme-machine d'autre part. Les extraits de textes suivants témoignent de la nature intrusive du concept et de la peur ressentie par les utilisateurs dans le cadre d'une relation électronique avec l'entreprise (Voir tableau n°8).

	N° de l'obs.
informatique technologie peur maîtrise facteur peur choix_client	*143*
Consommateurs obstacles technologie France freins psychologie freins freins social	*154*
barrière psychologie technologie Europe France barrière technologie peur	*426*
Europe France barrière technologie peur technologie inconvénients stratégie ecrm	*426*
barrière technologie peur technologie inconvénients stratégie ecrm informatique	*426*
technologie l'Europe technologie Europe méfiance technologie différence	*434*
Europe différence culture technologie culture rapports humains	*434*
culturel relation_client technologie obstacles Internet obstacles obstacles	*456*

Tableau n°8 : Concordance du mot 'technologie' (55 occurrences - 28 observations)

Ce résultat rejoint les propos de certains auteurs tels que Zwick et Dholakia (2004) qui affirment que la diffusion des pratiques du marketing de base de données et de l'eCRM a soulevé les questions de confidentialité. Les auteurs expliquent que l'Internet représente la forme la plus récente et la plus complète de digitalisation. Les spécialistes en marketing sont à même de suivre et d'analyser les comportements du consommateur grâce à des systèmes de «tracking», rendant l'individu transparent et «accessible». Ce dernier recourt alors à des stratégies adéquates pour préserver son identité.

De même, l'analyse du corpus montre que le facteur psychologique apparaît souvent proche du facteur culturel. Ce dernier représente le deuxième obstacle le plus fréquemment cité (27,2%). En effet, un des interviewés explique: *«C'est une culture de transparence ; les médias électroniques et la culture de transparence ce n'est pas très présent dans les pays latins»*.

Le facteur technique dépasse légèrement le facteur sociodémographique (18,8% contre 18,3%). Un expert explique comment l'infrastructure technique peut constituer un obstacle à la pratique de l'eCRM: *« Je pense qu'il y a un élément transversal à toutes ces problématiques c'est qu'il faut que techniquement l'infrastructure puisse supporter la charge, il faut qu'elle puisse délivrer le bon niveau de service en fonction de la problématique, donc il faut des compétences informatiques ça c'est indéniables, il y a une couche technique, puis ensuite...il faut des personnes compétentes»*. La barrière sociodémographique, elle, concerne principalement la démocratisation du média: *« C'est vrai qu'Internet aujourd'hui ça s'est beaucoup démocratisé, ça reste quand même un média qui reste cher et qui touche les populations, les classes sociales les plus élevées, quoiqu'il se démocratise mais ce n'est pas encore un média de masse »*

Enfin le facteur légal semble être l'élément le moins préoccupant pour les interviewés (fréquence de citations inférieure à la fréquence théorique attendue: 1,5%). Comme l'explique l'un des experts, les pratiques des entreprises trouvent souvent le moyen de cohabiter avec les contraintes législatives: *«C'est uniquement, je pense, un frein législatif parce que le législateur a décidé qu'il régulerait ce marché parce qu'il y a eu trop d'excès, voilà. Et au lieu de le réguler intelligemment, il va le réguler comme il le fait classiquement, c'est-à-dire qu'il va le réguler de façon drastique... Comme toujours, une régulation et puis ensuite tout le monde fera preuve*

d'initiative et de créativité pour arriver à tenir compte des contraintes législatives...».

Les facteurs clés de succès d'une stratégie eCRM

Enfin, l'étude statistique du corpus nous a permis de dégager six principaux facteurs clés de succès (Voir tableau n°9). Nous retrouvons le facteur 'expérience', le facteur 'personnalisation', le facteur 'choix du client', le facteur 'multi canal', le facteur 'humain' et le facteur 'connaissance client'. En termes de fréquence de citations, le facteur 'expérience' est le plus important (31,4%) (La différence avec la répartition de référence est très significative: $\chi^2 = 241,39$, ddl = 6, 1-p = >99,99%). La personnalisation se présente comme le deuxième facteur clé de succès le plus important (22,4%), suivi de très près du facteur 'choix du client' (21,6%). Le facteur 'humain' et le facteur 'multi canal' viennent en dernière position.

* Le tableau est construit sur 476 observations.

Tableau n°9 : les principaux facteurs clés de succès d'une stratégie eCRM.

Ces résultats montrent l'importance de l'effet d'expérience dans le succès d'un programme eCRM. Comme l'illustre l'extrait de texte suivant, seuls le savoir et le savoir faire accumulés avec le temps peuvent conduire les projets eCRM au succès ; *« Plus la marque et donc les agences vont engranger de l'expérience, plus les contacts seront efficaces...aujourd'hui il y a une démarche à suivre dans le temps, qui est initiée et qui doit porter ses fruits d'ici un an ou deux...je pense ».*

Il semble également que pour garantir le succès de leurs relations client, les entreprises devraient concentrer leurs efforts autour de la personnalisation des relations. Un interviewé explique: *«Il y a une chose qui est hyper logique, qui est ...la personnalisation...quand vous avez bien compris votre client, quand vous avez bien compris comment il marchait, qui il était et que vous faites la communication avec une grande personnalisation, c'est gagné parce que vous valorisez la personne, et aujourd'hui tout le monde aime être valorisé...c'est le secret en fait, c'est avoir une telle connaissance de votre client, que vous pouvez ajuster la communication...»*

De même il semble que des clauses telles que celles de l'«opt in», devraient être respectées afin

de laisser aux clients le choix d'accepter ou de refuser la relation électronique avec l'entreprise. En effet un des interviewés explique l'importance de la notion d' « affinité au média »: *« C'est une question d'affinité au média ou pas, au sens personnel, il y a des gens qui préféreront toujours la télé, des gens qui préféreront toujours la radio quels que soient leurs profil sociodémographique ou leur âge ».*

En outre, il semble important d'acquérir une bonne connaissance client notamment à travers des données attitudinales et comportementales: *« Vous devez promettre ce que vous pouvez tenir et ce que le client vous a demandé ou va vous demander. Ce qu'il vous a demandé, c'est perçu c'est explicite, ce qu'il va vous demander c'est ce que vous avez développé comme connaissance client et qui est en avance sur ce que veulent vos clients, donc vous pouvez leurs apporter une réponse en terme de produit ou de service au moment où son besoin va éclore, ça c'est génial ».*

Par ailleurs négliger l'aspect humain dans un projet eCRM représente un facteur clé d'échec. L'aspect humain intervient à deux niveaux, le premier intervient au niveau de l'interaction avec les clients comme l'illustre l'extrait du texte suivant *« l'humain reste quand même primordial dans une relation et on ne peut pas...déshumaniser, parce que ça manque de chaleur, ça manque de proximité, on est des êtres humains donc il faut que ça soit quand même adapté à notre condition...il y a des moyens pour rajouter de l'humain dans notre histoire, il y a des call centers, qui sont quand même un passage obligé dans une relation client, avec un contact humain...je pense que pour avoir une bonne relation client, il faut toujours garder en mémoire de ne jamais négliger cet aspect là, on parle à des humains, donc il faut qu'on le reste ».* L'aspect humain renvoie également à l'importance des compétences humaines dans la conduite des programmes eCRM *« il faut une surveillance, une intervention humaine à tout moment, il faut contrôler, surveiller, intervenir, et ne pas penser que les systèmes les plus évolués vont régler cela... ayez un jour un problème avec l'administration, vous verrez aujourd'hui que ça se passe entre ordinateur et ça se passe souvent très mal, ça se passe très mal jusqu'au moment où il y a une intervention humaine et là en général, comme par hasard, si vous êtes en droit de vous défendre, ça se passe bien ».*

Enfin, il semble important de recourir à des stratégies multi canaux afin d'atténuer l'aspect digital de la relation. Ceci peut passer par les stratégies «click and mortar» qui consistent à combiner des médias en ligne et hors ligne. Un interviewé explique: *«On peut faire une promotion sur le lieu de vente, qui annonce un jeu concours, donc qui renvoie vers un site web, c'est ce qu'on appelle du «click and mortar », c'est quand on fait une opération dans le monde off line, pour aller recruter sur du on-line, mieux le qualifier on- line, quitte après à le renvoyer vers des points de vente off line...»*. Un interviewé précise que se contenter uniquement de relations électroniques ne suffit pas et que le recours à des stratégies synergétiques entre les canaux « on line » et « off line » est nécessaire: *«Si vous ne faites que de l'eCRM et que vous ne faites pas de communication grands médias, bien grosso modo vous n'arriverez pas à immerger, ou en tous cas vous arriverez à immerger différemment»*.

Conclusion

Nos résultats nous ont permis de dégager certaines tendances caractérisant le domaine de la relation client. Notre premier constat a porté sur la nature de la relation client, qui semble évoluer avec l'avènement de l'eCRM. De même, les résultats indiquent que les principaux outils de relation client sont les mailings papiers, le téléphone et les programmes de fidélisation, tandis que le principal outil de l'e-relation est l'Internet (site Web).

Par ailleurs, nous avons pu recenser six principaux apports de l'eCRM à la gestion de la relation client hors ligne. En effet le principal apport d'une e-relation se place au niveau des pratiques de segmentation et de personnalisation de la relation. L'amélioration de la performance en termes de rentabilité et d'efficacité (gain de temps, économies de coûts, etc.) représente le second apport d'une relation électronique. L'eCRM permet également d'apporter de la valeur ajoutée au client via de l'information (souhaitée) et favorise l'interaction avec les clients. D'autre part, il offre la possibilité à ses utilisateurs de mieux connaître leurs clients et de mieux qualifier leurs bases de données. Enfin, l'eCRM semble jouer un rôle dans les activités de rétention des clients et, de là, dans le développement du capital client.

De plus, l'étude des obstacles a révélé que le facteur psychologique représente le plus grand frein à la pratique de l'eCRM. Les interviewés semblent préoccupés par le comportement du

consommateur et par ses réactions dans un contexte eCRM. Nos résultats vont ainsi dans le sens de certains auteurs tels que Bhattacharya et Sen (2003) ou encore De Wulf et al. (2001) qui invitent les chercheurs à s'intéresser davantage au comportement du consommateur dans un contexte de plus en plus digital et virtuel. Il s'agit ainsi d'étudier plus en profondeur les causes de ces barrières psychologiques. La clause d'«opt in» représente doré et déjà un moyen de réduction du sentiment d'intrusion ressenti par le client. De même, le recours à des chartes de confidentialité peut représenter une solution au sentiment d'insécurité et de menace de l'identité du client.

Enfin, nous avons pu dégager six facteurs clés de succès, parmi lesquels l'expérience, la personnalisation, le choix accordé au client et la connaissance client. La réussite des relations électroniques avec les clients semble ainsi dépendre en grande partie de l'expertise accumulée au sein des entreprises elles-mêmes. Nos résultats suggèrent ainsi d'accorder plus d'importance à la formation des employés quant à une nouvelle forme de relation client. Le succès de tels projets semble passer également par une meilleure personnalisation de la relation, une plus grande liberté du client dans le choix des canaux de communication, une meilleure connaissance des besoins et des attentes du client et la garantie d'un minimum de contact humain.

Comme tout travail de recherche, notre étude présente certaines limites. En effet, la taille de l'échantillon nous empêche de généraliser les résultats obtenus. Cependant, la généralisation n'était pas notre objectif principal étant donné que nous nous sommes inscrits dans une phase exploratoire de recherche. Par ailleurs certains experts pensent que les utilisateurs de l'eCRM n'étaient pas encore en mesure de répondre convenablement à plusieurs questions du guide d'entretien, étant donné la nouveauté du domaine et le faible retour sur expérience. D'autres études peuvent essayer de comparer le discours des clients avec ceux des fournisseurs afin de dégager les différences et les similitudes entre les deux approches.

Références

Adrian, P. (1995), Measuring and managing buyer-seller relationship life cycle». *Management Research News*, Bradford, 18, 2, 25.

Alderson, W (1965), *Dynamic marketing behaviour*, Homewood IL, Richard D. Irwin, Inc.

Almquist, E., Heaton, C. et Hall, N. (2002), Making CRM make money, *Marketing Management*, Chicago, 11, 3, 16-21.

Arnold, K.A. et Bianchi, C. (2001), Relationship marketing, gender, and culture: Implications for consumer behavior, *Advances in Consumer Research*, 28,100-105.

Bagozzi, R.P. (1975), Marketing as exchange, *Journal of Marketing*, 39, 32-39.

Benavent, Ch. et De la Villarmois, O. (2005), CRM : apprentissage et contrôle organisationnel, *5^{ème} CRM Workshop*, Bayonne, janvier.

Bhattacharya, C.B. et Sen, S. (2003), Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies, *Journal of Marketing*, 67, Avril, 76-88.

Berry, L.L., (1983), Relationship marketing, *Emerging Perspectives on Service marketing*, Editions LL. Berry, G.L. Shostack et G. Upah, American Marketing Association, 25-28.

Bhatnagar, A. (2004), Product assortment choice for independant web-based call service centers, *Journal of Services Marketing*, 18, 3, 224-234.

Biswas, A. et Krishnan, R. (2004), The Internet's impact on marketing: Introduction to the JBR special issue on "Marketing on the web-behavioral, strategy and practices and public policy", *Journal of Business Research*, 57, 7, 681-684.

Blattberg, R.C., Deighton, J. (1996), Manage marketing by the customer equity test, *Havard Business Review*, Boston, 74, 4, 136-145.

Brown, S. (2001), *CRM, la gestion de la relation client*, Editions Village Mondiale, Paris, Pearson Education France.

Buxel, H et Walsh, G. (2003), Customer-specific marketing on the internet on the basis of customer profiles, *Yearbook of Marketing and Consumer Research*, 1, 68-88.

Caciu, M. (2000), Modèles et systèmes d'aide à la décision en marketing pour les managers, Mémoire en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Lille

Chandon, J.L et Cristau, C. (1997), Une approche statistique du texte : L'analyse lexicale, Séminaire de Méthodologie, IAE d'Aix en Provence.

Chattopadhyay, S.P. (2001), Relationship marketing in an enterprise resource planning environment, *Marketing Intelligence and Planning*, Bradford, 19, 2, 136-139.

Chen, Q. et Chen, H.M. (2003), Exploring the success factors of eCRM strategies in practice, *Journal of DataBase Marketing & Customer Strategy Management*, 11, 4, 333-343.

Cinquin, L., Lalande, P.A. et Moreau, N. (2002), *Le projet eCRM : Relation client et internet*, Editions Eyrolles.

Claviez-Homberg, P., Spinek, S. et Nieuwbourg, P. (2001), *Tout savoir facilement sur la relation client*, Editions Avance.

Coviello, N.E. et Brodie, R.J. (2001), Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: How different are they ?, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 16, 5, 382.

Coviello, N.E., Brodie, R.J., Danher, P.J. et Johnston, W.J. (2002), How firms relate to their markets : An empirical examination of contemporary marketing practices, *Journal of Marketing*, Chicago, 66, 3, 33-46.

Crosby, L.A., Johnson, S.L. et Quinn, R.T. (2002), Is survey research dead ?, *Marketing Management*, Chicago, 11, 3, 24-29.

De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G. et Iacobucci, D. (2001), Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration, *Journal of Marketing*, 65, Octobre, 33-50.

Don, P. et Martha, R. (1995), A new marketing paradigm: Share of customer not market share, *Managing Service Quality*, Bedford, 5, 3, 48.

Ellis, K.L. et Beatty, S.E. (1995), Customer relationships with retail sales people: A conceptual model and propositions, *Advances in Consumer Research*, 22, 594-598.

Evrard, Y., Pras, B. et Roux E. (2003), *Market : Etudes et recherches en marketing*, Paris, Dunod, 3^{ème} édition.

Featherman, M. S. et Wells, J. D. (2004), The Intangibility of e-services: effects on artificiality, perceived risk and adoption, *The 37th Hawaii International Conference on System Sciences*.

Frock, J.E. (2000), E-CRM alliances aim to jump-start b-to-b, *BtoB*, Chicago, 85, 11, 8-10.

Garbarino, E. et Johnson, M.S. (1999), The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, New York, 63, 2, 70-87.

Gavard-Perret, M.L et Moscarola, J. (1998), Enoncé ou énonciation ? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing, *Recherche et Application en Marketing*, 13, 2, 31-47.

Gillenson, M.L. (2000), How electronic commerce has led to the return of personalized marketing, *Business Perspectives*, 12, 3, 20.

Grabner-Kraeuter, S. et Moedritscher, G. (2002), Alternative approaches toward measuring CRM performance, *6th Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management*, Atlanta, 1-16.

Grawitz, M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, 10^{ème} édition

Houston, F.S. et Gassenheimer, J.B. (1987), Marketing and exchange, *Journal of Marketing*, 51, 3-18.

Hughes, A. (1994), *Strategic database marketing: The masterplan for starting and managing a profitable, customer-based marketing program*, Irwin Professional.

Hunt, S.D. (1983), *Marketing theory: The philosophy of marketing science*, Homewood IL, Richard D. Irwin, Inc

Jap, S. (2003), An exploratory study of the introduction of online reverse auctions, *Journal of Marketing*, 67, Juillet, 96-107.

Khan, B. (2001), *Faites de vos clients vos meilleurs alliés*, L'art du management, Editions Village Mondial

Lamparello, D. (2002), Doing more for the right customers, *Bank Systems and Technology*, New York, 37, 1, R10-R13.

Mckim, R. (1999), Information: The newest currency, *Target Marketing*, Philadelphia, 22, 7, 36-37.

McKim, B. (2002), CRM : Beyond the hoopla, *Target Marketing*, Philadelphia, 25, 7, 38-39.

Missi, F., Alshawi, S. et Irani, Z. (2002), Customer Relationship Management in the EBusiness: Data integration issues, *7ème Colloque de l'Association Information Management*, Hammamet-Tunisie, 1-9.

Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.

Rich, M.K. (2000), The direction of marketing relationships, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 15, 2/3, 170-179.

Romano, N.C. et Fjermestad, J. (2003), Electronic commerce Customer Relationship Management: A research agenda, *Information Technology and Management*, 4, 2/3, 233-258.

Rust, R.T., Lemon, K.N. et Zeithaml, V.A. (2004). «Return on Marketing : Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy». *Journal of Marketing*, Vol. 68, Janvier, pp. 109-127.

Ryals, L. J. et Knox, S. D. (2001), Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through CRM, *European Management Journal*, 19, 5, 534-542.

Salerno, A. (2001), Une étude empirique des relations entre personnalisation proximité dyadique et identité de clientèle, *Recherche et Application en Marketing*, 16, 4, 25-46.

Sultan, F. et Rohm, A. (2004), The evolving role of the internet in marketing strategy: An exploratory study, *Journal of Interactive Marketing*, 18, 2, 6-19.

Taylor, S.A. et Hunter, G.L. (2002), The impact of loyalty with e-CRM software and e-services, *International Journal of Service Industry Management*, 13, 5, 452-474.

Vence, D. V. (2002), Marketers always will rely on transactional angle, Marketing News, Chicago, 36, 13, 1-9.

Ward, T. (2001), A relationship dimensions and future research agenda, Asia Pacific Advances in Consumer Research, 4, 364-365.

Webster, F. E. (1992), The changing role of marketing in the corporation, Journal of Marketing, 56, 1-17.

White, R.L. (2000), Executing an integrated E-CRM infrastructure, Call Center Solutions, Norwalk, 18, 10, 50-52.

Yorgey, L.A. (2002), 10 CRM trends to watch in 2002, Target Marketing, Philadelphia, 25, 3, 82-86.

Zwick, D. et Dholakia, N. (2004), Whose identity is it anyway? Consumer representation in the age of database marketing, Journal of Macromarketing, 24, 1, 31-43.

Annexe

Comparaison des résultats de l'étude avec l'étude de Chen et Chen (2003)

	<u>Apport de l'étude</u>					
	Performanc e	Segmentatio n/ Personnalis ation	Interactivit é	Informatio n	Connaissan ce client	Capita l client
<u>Apport de Chen et Chen (2003)</u>						
Bénéfices tangibles :						
Augmentation des revenues et de la rentabilité	X					
Rapidité	X					
Baisse des coûts internes	X					
Augmentation de la productivité des employés	X					
Baisse des coûts marketing (ex : mailing direct)	X					
Augmentation du taux de rétention des clients						X
Protection des investissements marketing et maximisation du retour sur investissement	X					
Bénéfices intangibles :						
Augmentation de la satisfaction des clients						
Phénomène de bouche à oreille positif						

Amélioration du service	X					
Rationalisation du processus d'affaire						
Proximité du contact			X			
Augmentation de la profondeur et de l'efficacité de la segmentation client		X				
Meilleur ciblage des clients		X				
Meilleure compréhension/ Réponse aux demandes clients				X	X	