

Les corrélats du CRM et du marketing relationnel

Mohamed El Louadi

Unité de recherche Stratégies d'optimisation des informations
et de la connaissance (SOIE)
Institut Supérieur de Gestion de Tunis
41, Rue de la Liberté -- Cité Bouchoucha
Le Bardo, Tunis 2000 – Tunisie
Tél.: (216-71) 561-854 Fax: (216-71) 568-767
E-mail: mohamed.ellouadi@isg.rnu.tn

Meriem Agrebi

Doctorante
Institut d'administration des entreprises (IAE) d'Aix en Provence
E-mail: meriem.agrebi@iae-aix.com

et

Ahmed Ben Hammouda

Institut Supérieur de Gestion de Tunis
41, Rue de la Liberté -- Cité Bouchoucha
Le Bardo, Tunis 2000 – Tunisie
Tél.: (216-71) 561-854 Fax: (216-71) 568-767
E-mail: abh@planet.tn

Résumé

Lors de son passage d'une perspective transactionnelle vers une perspective relationnelle, la littérature du marketing a mis l'accent sur l'importance que doivent accorder chercheurs et praticiens à la gestion de la relation client. Bien qu'ancien, ce concept s'est imposé en s'appuyant sur quelques technologies de l'information, notamment le CRM. Une étude sur 11 entreprises tunisiennes opérant dans des secteurs variés a révélé que les orientations transactionnelle et relationnelle de leur marketing n'étaient pas mutuellement exclusives et que, dépendant de la prépondérance de l'une ou de l'autre, certaines technologies de l'information et de la communication sont utilisées plus que d'autres. Ainsi il ressort par exemple que les entreprises à orientation relationnelle sont plus technologiquement outillées et que l'automatisation de la force de vente (SFA) est davantage répandue dans les entreprises relationnelles que dans les entreprises transactionnelles. La taille de l'échantillon empêche toute généralisation mais montre la voie pour des tests futurs utilisant des échantillons plus larges et plus variés.

Mots-clés: Marketing relationnel, marketing transactionnel, technologies de l'information et de la communication, étude de cas, entreprises tunisiennes.

1. INTRODUCTION

Tour à tour présenté comme une stratégie, une philosophie ou une vision d'entreprise orientée vers le client, le CRM (Customer Relationship Management), ou encore la GRC (Gestion de la relation client) est de plus en plus supporté par les technologies de l'information et de la communication (TIC) visant à faciliter et à améliorer la relation client (Crosby, Johnson et Quinn, 2002; Dionne, 2001; McKim, 2002).

Lorsqu'il est présenté comme une stratégie, il est vu comme un élément de différenciation permettant de mieux faire face à la concurrence (Almquist, Heaton et Hall, 2002). Lorsqu'il est présenté comme une philosophie ou une vision, il engage l'entreprise dans des relations durables avec ceux de ses clients qui sont les plus importants ou les plus rentables (Claviez-Homberg, Spinek et Nieuwbourg, 2001; Torcy, 2002; Yorgey, 2002).

Par ailleurs, l'on remarque, en parcourant la littérature du marketing, que les principes du marketing relationnel font l'objet d'une attention accrue. De même, il semble que le CRM s'inscrit dans la logique du marketing relationnel en y ajoutant une touche technologique, d'où les connotations technologiques et relationnelles souvent attribuées au terme CRM et l'intérêt croissant qui lui est porté par ailleurs dans la littérature des systèmes d'information, par exemple.

Notre étude est motivée par une exploration de l'alliage du marketing et de la technologie. Bien que les TIC aient été pour beaucoup dans l'évolution et l'acceptation du marketing relationnel, leur intégration dans le concept relationnel a suscité peu de discussion (Grabner-Kraeuter et Moedritsher, 2002; Ward, 2001).

La question que nous nous posons dans cette étude est: Est-ce que la logique adoptée par les entreprises dans le cadre de leur relation client est effectivement assimilable au CRM? Notre objectif principal est de contribuer à la recherche en marketing relationnel en essayant d'étudier la relation «marketing relationnel-technologies CRM». Il s'agit aussi d'étudier les différences de logique(s) et de principe(s) entre la perspective transactionnelle et la perspective relationnelle en marketing.

2. LES ORIENTATIONS TRANSACTIONNELLE ET RELATIONNELLE DU MARKETING

La discipline du marketing a toujours su s'ajuster aux fluctuations économiques et sociales de son époque. Ce dynamisme a conduit à l'émergence du marketing relationnel (Kotler, 1992; Webster, 1992). Pour certains, le marketing serait passé d'une perspective transactionnelle à

une perspective relationnelle (Don et Marth, 1995; Garbarino et Johnson, 1999; Rich, 2000), pour d'autres, au contraire, les marketeurs continueront malgré tout à opter pour une orientation transactionnelle du marketing (Vence, 2002; Coviello, Brodie et Johnston, 2002).

Les orientations relationnelle et transactionnelle du marketing se distinguent par divers aspects. Contrairement à la perspective transactionnelle, caractérisée pour ses tendances court-termistes (Vence, 2002), son approche temporelle statique (Rich, 2000), la prédominance de relations discontinues et formelles établies avec les partenaires d'échange (Coviello et Brodie, 2001), ainsi qu'une appréciation du succès appréhendé en termes de parts de marché (Don et Marth, 1995), la perspective relationnelle met l'accent sur le long terme (Coviello et al., 2002), le dynamisme de son approche temporelle (Ellis et Beatty, 1995), la primauté de l'aspect symbolique et social sur l'aspect matériel (Coviello et Brodie, 2001) et l'appréciation du succès en termes de «parts de clients» (Coviello et al., 2002; Salerno, 2001). Le marketing relationnel s'intéresse de près à des notions telles que la proximité relationnelle, l'interaction, la personnalisation et la relation dyadique (Gillenson, 2000; Salerno, 2001).

Au plan historique, c'est suite à la révolution industrielle que le marketing traditionnel a connu son apogée. Durant cette période, le fait que l'offre ait souvent été supérieure à la demande a conduit les entreprises à produire en masse sans trop se préoccuper des goûts ou des préférences des consommateurs. Le marketing était alors limité à l'acheminement, de la meilleure façon possible, des produits aux consommateurs (Flambart-Ruau, 1997). Le marketing transactionnel, ou encore le marketing traditionnel, a bien représenté la période des trente glorieuses notamment à travers la pratique du «marketing mix» et le recours à la communication de masse (Coviello et Brodie, 2001; Rich, 2000). Le marketeur était alors considéré comme un mélangeur d'ingrédients¹ manipulant les quatre composantes du marketing mix, les 4P, afin d'atteindre de la façon la plus optimale possible les objectifs de l'organisation².

De plus, chercheurs et consultants pensent qu'il est plus coûteux de nos jours d'acquérir de nouveaux prospects que de fidéliser les anciens clients (Chattopadhyay, 2001; Vence, 2002). Des études avancent que le recrutement d'un nouveau client peut coûter jusqu'à vingt fois plus cher que la fidélisation d'un client existant et que la réduction des défections de 5% des clients existants génère une hausse des bénéfices variant entre 25% et 85% (Doche, Djorno et Douilly, 1998). Par ailleurs, si l'on parle encore de «satisfaction du client» et du «client est roi», l'on commence à parler aussi de «customer delight» et du «client empereur» voire du

«client dictateur». Partant de ces constats, il est vite apparu qu'établir des relations durables avec les clients peut s'avérer beaucoup plus rentable et bénéfique à long terme.

En fait, ce ne fut qu'à partir des années 1980-1985 que l'intérêt pour le marketing relationnel commença à se préciser. Berry (1983) a sans doute été le premier à définir le marketing relationnel dans le contexte du marketing des services. Morgan et Hunt (1994) le définissent comme «L'ensemble des activités ayant pour but d'établir, de développer et de maintenir des relations d'échange réussies entre l'entreprise et sa clientèle». Cependant ces relations ne concernent pas uniquement le client final et le client intermédiaire, Morgan et Hunt (1994) élargissent cette notion aux fournisseurs, aux autres partenaires latéraux (concurrents, organisations à but non lucratif, pouvoirs publics) et aux partenaires internes (centres de décision, employés et départements fonctionnels).

Pour leur part, Coviello et al. (2002) ont décliné le marketing relationnel en trois catégories: (1) le marketing de base de données, (2) le marketing interactif et (3) le marketing de réseau. Le premier est caractérisé par le recours à la technologie, notamment informatique, pour mieux cibler et retenir les clients; le second vise le développement de relations interpersonnelles et de coopération entre l'entreprise et ses clientèles; et le troisième, étendant encore davantage la chaîne de valeur, vise à établir des relations inter-organisationnelles pour une meilleure coordination des activités et des échanges de ressources.

Ceci dit, il semble que les deux orientations ne soient pas nécessairement mutuellement exclusives. Si Vence (2002) avance que le marketing traditionnel prospère malgré une tendance générale vers une perspective relationnelle, il est important de noter que les entreprises désirant développer des relations durables avec leurs partenaires doivent, au préalable, posséder d'importantes capacités transactionnelles. Coviello et al. (2002) ont d'ailleurs démontré que lorsque les entreprises portent peu d'intérêt aux pratiques du marketing traditionnel, elles se privent d'une base solide sur laquelle elles pourront bâtir des relations durables avec leurs clientèles. Il est par ailleurs compréhensible que les marketeurs préfèrent recourir à des programmes à orientation transactionnelle leur permettant d'obtenir des résultats plus rapidement afin de mieux ajuster leurs actions marketing (Vence, 2002), ce qui est plus ardu dans une logique relationnelle nécessitant plus de temps pour détecter d'éventuelles erreurs et diminuant donc la capacité de réaction de l'entreprise, ce qui est susceptible d'engendrer des coûts à long terme.

3. LES TECHNOLOGIES CRM

L'acceptation et la popularité du marketing relationnel reposent en grande partie sur la rapidité de diffusion et de développement des TIC (Crosby et Johnson, 2001; Grabner-Kraeuter et Moedritscher, 2002). Parmi ces technologies, figurent le CRM et ses applications.

Il est particulièrement difficile de trouver deux définitions concourantes du CRM dans la littérature. Chercheurs et praticiens diffèrent dans leurs points de vue, et même les chercheurs s'affrontent sur le fait que le CRM est un outil, une technologie, une vision, etc.³ Pour Missi et al. (2002), le CRM englobe la gestion de la technologie, des procédés, des ressources informationnelles, des individus nécessaires pour atteindre les objectifs. Dionne (2001) conçoit le CRM en tant que stratégie d'entreprise déployée suivant une méthodologie puis supportée par des technologies. Pour Plakoyiannaki et Tzokas (2002), le CRM se base sur les TIC pour identifier, développer, intégrer et concentrer les diverses compétences de la firme vers l'écoute du client afin de lui fournir une valeur supérieure et à long-terme en échange d'un profit. La définition la plus claire et la plus complète est sans doute celle de Grabner-Kraeuter et Moedritscher (2002) qui considèrent que le CRM est une philosophie d'affaires orientée client, qui comprend l'analyse, la planification et le contrôle des relations client par le moyen de technologies de l'information et de la communication modernes. Il s'ensuit que l'étude du CRM se positionne à l'intersection d'au moins deux champs d'intérêt, à savoir le marketing relationnel et les TIC, ce qui fait que dans les entreprises, le CRM est une stratégie de relation client cadrée dans une méthodologie et supportée par des technologies (Claviez-Homberg et al., 2001; Dionne, 2001).

S'orienter client, c'est être au faîte de ses besoins, de ses attentes, de ses habitudes d'achat et de tout ce qui peut concerner la relation du client avec l'entreprise. Les technologies CRM ont justement pour but d'aider à développer et de maintenir des relations avec les clients et surtout d'opérer une personnalisation de masse en réponse aux besoins d'exclusivité des clients. Avec les nouvelles applications des TIC, l'entreprise est désormais capable de pousser ses analyses jusqu'à l'étude des comportements des clients tout au long de leur cycle d'acquisition et disposer ainsi d'informations lui permettant d'en améliorer le mécanisme. Le marketing de base de données, par exemple, met à la disposition de l'entreprise des techniques pour mieux servir le client et ce, en découvrant et en archivant ses préférences. Sur le Web, l'entreprise peut recueillir les mots-clés saisis par l'Internaute ou encore tirer profit des mesures individuelles telles que le nombre et la durée des visites. En cernant et en exploitant les préférences des clients, les technologies CRM permettent aussi de réaliser des

ventes croisées. En d'autres termes, l'entreprise peut proposer à ses clients d'autres produits/services semblables ou complémentaires à ceux déjà consommés, les premiers pouvant être utilisés comme produits d'appel, par exemple.

La réussite d'une stratégie CRM repose également sur une intégration organisationnelle efficace (Crosby et al., 2002). Les données sur le client pénétrant l'entreprise par différents points de contact, la même donnée peut figurer différemment chez plusieurs personnes. Coordonner ces points de contact permet de corriger et d'ajuster les informations sur les clients afin d'obtenir une réponse unique et fiable et renforcer ainsi l'orientation client tout en réduisant les coûts induits par la gestion des données inutiles ou redondantes. La synchronisation interdépartementale peut être atteinte par différents mécanismes de coordination tels que l'ajustement mutuel, la standardisation des procédés, les réunions, les départements intégrateurs, etc. (Galbraith, 1977). Le client qui, traite souvent avec plusieurs unités de l'entreprise, n'aura plus l'impression de s'adresser à plusieurs entités distinctes mais à un seul corps uni qui lui présente une information unique.

Une catégorisation offerte par Crosby et Johnson (2001) distingue entre trois technologies CRM: le CRM opérationnel, le CRM collaboratif et le CRM analytique.

3.1. LE CRM OPERATIONNEL

Les technologies CRM opérationnelles, représentent l'interface directe de l'entreprise avec sa clientèle lui permettant un accès facile à l'information et la possibilité de discuter des problèmes avec des êtres humains plutôt qu'avec un système de réponse électronique (Rembrand, 2002)⁴.

Parmi les technologies opérationnelles du CRM on trouve les centres d'appel, les bases de données client, les logiciels du service client (CSS, ou Customer Support Systems), les logiciels d'automatisation des ventes (SFA, ou Sales Force Automation), les logiciels de gestion électronique des documents (GED), le service de réclamation, le téléphone, le fax, le Web, la réception et la vente en ligne et les logiciels de gestion des commandes.

3.2. LE CRM COLLABORATIF

Le CRM collaboratif représente la deuxième catégorie des technologies CRM et vise une amélioration de la communication et de la coordination interne à l'aide de technologies (telles que la gestion électronique des processus ou workflow) qui assurent la coordination des activités et permettent ainsi d'avoir une vision intégrée du client mais aussi externe grâce à des technologies (telles que le courrier électronique) qui facilitent et développent des

interactions directes avec le client. Les technologies collaboratives du CRM permettent une communication personnalisée et en temps réel et un apprentissage des préférences des clients grâce à une communication à double sens.

3.3. LE CRM ANALYTIQUE

Le CRM analytique repose sur des technologies intelligentes qui fournissent à l'entreprise une plate-forme permettant l'aide à la décision marketing. Les technologies analytiques du CRM permettent d'appréhender les comportements des clients, de définir des segments de marché et de développer des modèles prédictifs du comportement et des intentions des clients (Crosby et al., 2002). Parmi ces technologies, on compte l'entreposage des données (datawarehouse) et le forage des données (datamining). Les éléments amassés dans les entrepôts de données peuvent être en rapport avec les préférences, les comportements ainsi que l'historique du client, contribuant à l'établissement d'une mémoire institutionnelle enrichie au fur et à mesure par les interactions courantes avec le client (Brown, 2001). Le forage de données, quant à lui, permet, sur la base de fichiers clients ou d'entrepôts de données, de détecter des tendances générales et de règles de comportement pouvant être de nature causale, prédictive ou descriptive. Grâce au «profiling», l'entreprise est capable de classer ses clients dans des segments prédéfinis, démographiques ou autres,.

De nos jours, la relation client s'appuie sur des technologies de plus en plus sophistiquées. En effet avec l'avènement de l'Internet, les entreprises sont à même de gérer leur relation client avec le canal électronique (eCRM) dont l'objectif est de personnaliser le contact avec le client, sans intervention humaine (Brown, 2001).

4. LE MODELE DE RECHERCHE

Compte tenu de ce qui précède, la relation entre les différents types de marketing et les technologies du CRM que nous voulons explorer est tel que présenté dans la figure 1.

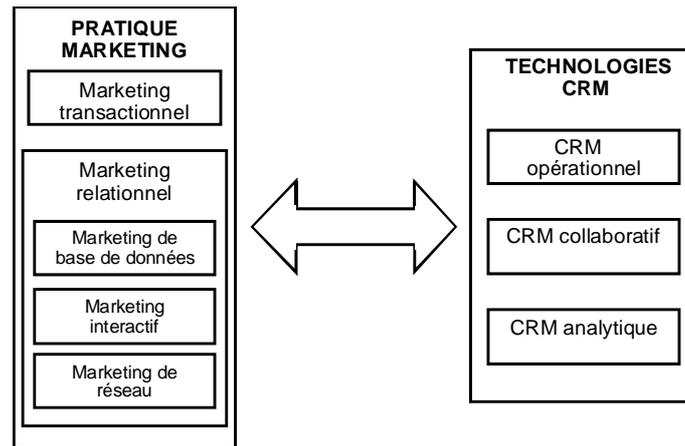


Figure 1. Le modèle des corrélats des pratiques marketing et des technologies CRM.

L'objectif de notre étude étant de mettre en relation les pratiques dominantes du marketing, à savoir le marketing transactionnel et le marketing relationnel, avec les technologies CRM, nous avons affiné le modèle en subdivisant la stratégie de type relationnel en trois: le marketing de base de données, le marketing interactif et le marketing de réseau (Coviello et al., 2002). Les technologies CRM ont également été réparties en trois catégories: opérationnelles, collaboratives et analytiques (Crosby et Johnson, 2001). Rappelons que notre objectif principal est de vérifier si le marketing relationnel recourt aux technologies CRM plus fortement que le marketing transactionnel. Suite à la revue de la littérature, nous nous attendons à ce qu'une stratégie de type relationnel soit davantage appuyée par des technologies CRM (Ryals et al., 2000). De ce fait, une stratégie CRM compléterait la pratique relationnelle de l'entreprise. On s'attend par ailleurs à ce qu'une entreprise à orientation transactionnelle recourt moins aux technologies CRM.

5. METHODOLOGIE

La nouveauté des concepts de cette étude exploratoire nous a incités à opter pour une étude de cas. Selon Wacheux (1996), l'étude de cas est appropriée dans le cas d'une démarche exploratoire dans la mesure où la priorité est accordée à la découverte et à la compréhension de phénomènes et de concepts nouveaux. Les études de cas sont généralement conduites auprès d'un échantillon réduit avant de pousser l'analyse plus loin. Le principal avantage de la méthode des cas est l'intégration des acteurs dans le processus de recherche alors que la principale difficulté réside dans la multiplicité des sources de données (documents, entretiens, observations) qui accroissent les risques de contradiction dans les recoupements. Des trois logiques d'analyse pratiquées dans les études de cas, l'analyse par thème, l'analyse à partir des similitudes et des différences et l'analyse spécifique au cas par cas, nous avons opté pour

la troisième. Nous avons adopté la méthode sans pour autant nous immerger dans la vie courante de chaque entreprise. Notre objectif n'était pas d'accompagner les entreprises dans leur quotidien ou encore de recourir à des techniques telles que l'observation participante mais de présenter un descriptif général ponctuel concernant le mode d'insertion des TIC dans un échantillon d'entreprises tunisiennes.

5.1. LA PROCEDURE ET L'ECHANTILLONNAGE

Afin d'identifier les entreprises soucieuses d'établir un contact avec leurs clients, nous avons tenté d'obtenir la liste de celles qui avaient un numéro vert. Ce critère traduit à notre avis une certaine volonté d'être à l'écoute des clients et un souci de communiquer avec eux dans les deux sens. Ayant contacté Tunisie Télécom, il s'est avéré que cette liste n'était pas disponible au public. Aussi avons-nous répertorié les entreprises qui publiaient leur numéro vert dans les quotidiens, magazines et revues tunisiennes. Vingt-huit entreprises ont ainsi pu être sélectionnées. Des 28 numéros correspondants, seuls quinze étaient opérationnels; huit étaient constamment en dérangement et cinq ne répondaient jamais. Des quinze entreprises restantes, onze ont accepté de participer à l'étude et de nous accorder un entretien.

Les entretiens sont connus pour leur coût élevé, comparativement aux autres méthodes de collecte de données (Kidder et Judd, 1986). Cependant, la possibilité pour le chercheur de noter ou de corriger les malentendus et de clarifier les questions vagues ou incomprises, permettent d'obtenir des données fiables et de qualité, ce qui n'est pas toujours le cas avec la méthode des questionnaires. Nous avons choisi de nous adresser à des personnes impliquées dans le processus de prise de décision de marketing. Ainsi les questionnaires et les entretiens ont été conduits auprès de responsables de marketing, ou à défaut, auprès de responsables commerciaux.

Le travail d'approche s'est déroulé en trois phases. Nous avons d'abord téléphoné aux personnes sélectionnées pour leur expliquer l'intérêt de l'étude. Ce premier contact a abouti à une prise de rendez-vous. Nous avons remis les questionnaires aux répondants ayant acquiescé à la participation avant la date fixée pour l'entrevue. Nous les avons recueillis le jour de l'entretien, soit quelque deux ou trois jours plus tard. L'entretien avait de plus servi à compléter les éventuelles réponses manquantes et surtout à aller plus loin dans l'étude.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs comprenant huit questions dont deux portant sur l'entreprise, quatre sur son orientation transactionnelle/relationnelle et deux sur le rapport de l'entreprise avec les TIC.

Le questionnaire que nous avons utilisé comprend trois parties. La première visait à mesurer l'orientation transactionnelle/relationnelle de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons emprunté l'échelle de type Likert à cinq points de Coviello et al. (2001, 2002) dans laquelle un ensemble d'items couvrent les quatre dimensions du marketing: marketing transactionnel (MT), marketing de base de données (MB), marketing interactif (MI) et marketing de réseau (MR).

La deuxième partie du questionnaire évaluait le degré de pénétration des technologies CRM dans les entreprises étudiées. Pour ce faire, nous avons soumis une batterie de seize technologies du CRM à une évaluation selon une échelle de Likert à cinq points allant de «technologie non utilisée» à «technologie utilisée dans toute l'entreprise». Cette mesure a été adoptée de El Louadi et al. (2003) et adaptée aux besoins de cette étude.

La troisième partie du questionnaire a trait aux questions d'ordre général telles que l'effectif, la date de création de l'entreprise, la nature de l'offre et le secteur d'activité.

5.2. ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Les scores obtenus par les 11 entreprises sur les pratiques de marketing et la variable de la pénétration technologique sont tels que reproduits dans le tableau 1.

Tableau 1. Degré de pénétration technologique et orientations marketing des entreprises

Entreprises	Secteur	Date de création	Effectif	PT (1)	MT	Orientation relationnelle		
						MB	MI	MR
LG	Electroménager	1997	180	3,56	4,22	4,00	2,72	2,83
SBC	Agroalimentaire	2002	250	3,31	3,44	3,67	2,72	3,50
Arselik	Electroménager	1998	95	3,31	3,44	3,33	3,06	3,06
GAT	Assurances	1976	208	3,31	3,22	3,56	3,17	3,39
Tunisie Autoroutes	Transport	1992	351	3,06	3,44	2,78	2,17	1,83
Président	Agroalimentaire	1999	350	3,00	3,67	3,67	3,78	4,00
Hair	Electroménager	2000	50	2,88	3,56	3,22	3,17	2,50
ABS ITS	Electronique	1997	21	2,88	3,44	3,33	3,06	2,50
Tunisie Leasing	Finances	1984	100	2,81	3,22	3,44	3,56	2,89
Banque de l'Habitat	Banque	1989	2000	2,69	4,11	3,56	2,67	2,89
Tuninter	Transport	1991	253	2,44	4,11	3,22	2,67	2,44

(1) Par ordre décroissant de pénétration technologique

Légende:
PT: Pénétration technologique
MT: Marketing Transactionnel
MB: Marketing de base de données
MI: Marketing interactif
MR: Marketing de réseau

Ainsi il apparaît que sept entreprises optent majoritairement pour une perspective transactionnelle du marketing, deux entreprises pratiquent principalement du marketing de base de données, une seule entreprise est orientée vers le marketing interactif et une autre le marketing de réseau.

Du tableau 1, il ressort par ailleurs que le degré de pénétration technologique des entreprises étudiées est assez moyen (variant entre 2,44 et 3,56, le maximum étant 5 sur l'échelle utilisée).

Profitant de l'équilibre de notre échantillon étant presque également partagé entre les sociétés de service et les entreprises industrielles, nous avons cherché à déceler des différences entre les deux groupes. Un test préliminaire a permis de révéler que les entreprises se démarquent sur la variable de la pénétration technologique mais dans le sens contraire de ce qui était attendu. En effet, la moyenne des entreprises industrielles en termes de pénétration technologique était de 3,19 alors que celle des sociétés de service était de 2,83, la différence étant très près d'être significative ($t=2,102$, $p=0,065$), un résultat intéressant parce qu'inattendu mais il n'en demeure pas moins qu'il doit être interprété avec quelque précaution compte tenu de la taille de l'échantillon.

Il ressort également que deux entreprises à orientation fortement transactionnelles (Tuninter: et Banque de l'Habitat: $MT=4,11$) possèdent de faibles degrés de pénétration technologique (2,44 et 2,69, respectivement), ce qui tend à appuyer notre proposition selon laquelle une entreprise transactionnelle recourt faiblement aux technologies CRM. A noter cependant que l'entreprise LG, qui semble orientée vers le marketing transactionnel ($MT= 4,22$), dispose du degré le plus élevé de pénétration technologique. Ceci peut être expliqué par le fait que LG dispose aussi du score le plus élevé en marketing de bases de données, ce dernier étant un ensemble de pratiques s'appuyant fortement sur des outils technologiques visant le ciblage et la rétention des clients (Coviello et al., 2002).

Le décalage de score relatif à la pénétration technologique, entre deux entreprises transactionnelles (Tuninter=2,44 et LG=3,56) peut être expliqué par le fait que si Tuninter est confortable dans une situation quasi-monopolistique, LG se trouve dans un secteur concurrentiel où elle se considère leader. Dans nos entretiens, LG a clairement explicité sa philosophie orientée vers le long-terme et semble tirer le plus grand parti des informations amassées: «Quand on s'aperçoit qu'un réfrigérateur a été acheté par un client il y a sept ans et donc qu'il est arrivé à la phase finale de son cycle de vie, on contacte le client pour lui en

proposer un nouveau». Pour Tuninter, «Si on veut évaluer le résultat d'une entreprise, on regarde son chiffre d'affaires», et si LG est très proactive dans le déploiement des TIC allant jusqu'à envisager l'application d'un nouvel outil marketing appelé «phoning» consistant à cibler les clients à fort potentiel d'achat, le responsable de Tuninter ne semblait pas être sûr de la signification du terme CRM.

Pour ce qui est du marketing interactif et du marketing de réseau, Président semble avoir la meilleure position (MR=4,00 et MI=3,76). Par contre Tunisie Autoroute semble recourir le moins aux pratiques reflétées par ces deux variables (MI=2,17 et MR=1,83). Encore une fois, la position de monopole («Tous les clients passent par l'autoroute» selon l'interviewé) de Tunisie Autoroute pourrait être l'explication, surtout en comparaison avec Président. Tunisie Autoroutes distingue entre les clients fidèles et les clients passagers grâce au critère du chiffre d'affaires mais les clients rentables ne bénéficient pas de privilèges particuliers surtout que les prix sont homologués et publiés au JORT. De plus, les contacts avec les clients sont régis par un formalisme institutionnel: «Si le contact devient informel il y a un doute concernant la nature de la relation ou bien cela doit être discret». La philosophie de Président est tout autre: «C'est important de décrocher une commande, mais le relationnel c'est important aussi». Selon le responsable de Président, il est inconcevable que l'entreprise lance un produit sans avoir recueilli au préalable les attentes et les préférences de la clientèle cible. Cette attitude est présente à chaque étape de la production. Le lancement d'un produit peut carrément être annulé s'il ne réussit pas les tests du client. Le portefeuille technologique de Président est assez limité (malgré un score=3,00 légèrement supérieur à la moyenne) mais fortement opérationnel. L'entreprise ne dispose ni de workflow ni de site Web mais les cadres recourent massivement à la messagerie électronique. Président accorde aussi de l'importance à la gestion des réclamations, en témoigne son investissement dans un centre d'appel à cette fin. Finalement, quoique Tunisie Autoroute affiche un certain souci d'écoute de la clientèle, le responsable ne semblait pas connaître la signification du terme CRM non plus.

Compte tenu de la taille de notre échantillon et le fait qu'une seule entreprise ait une orientation de marketing de réseau, nous avons recalculé la variable de l'orientation en ne distinguant plus parmi les trois catégories relationnelles (MB, MI et MR) mais en les regroupant. Pour le reste des analyses, l'échantillon a donc été divisé en deux catégories d'entreprises, celles à forte orientation transactionnelle et celles à forte orientation relationnelle. Sur la base de ces résultats nous sommes tentés de conclure que le marketing des entreprises étudiées n'est pas totalement passé d'une perspective transactionnelle à une

perspective relationnelle. Ceci nous incite à croire que les entreprises utilisent un dosage pouvant tendre vers le transactionnel ou le relationnel, mais n'excluant ni l'un ni l'autre.

Pour ce qui est des technologies CRM, le tableau 2 classe les technologies par ordre décroissant de pénétration.

Tableau 2. Degré de pénétration des technologies CRM selon la catégorisation de Crosby et Johnson (2001) et m-triologix (2001).

Technologies CRM	Moyenne ^a	Catégorie
Système téléphonique	5,00	Opérationnel
Fax	4,91	Opérationnel
Service de réclamation	4,64	Opérationnel
Bases de données clients	4,55	Opérationnel
Courrier électronique	4,45	Collaboratif
Centre d'appel	4,18	Opérationnel
Web/Présence électronique	3,27	Opérationnel
Workflow	2,82	Collaboratif
Datawarehouse	2,64	Analytique
Gestion électronique de documents (GED)	2,36	Opérationnel
Sales Force Automation (SFA)	1,91	Opérationnel
Gestion automatisée des commandes	1,82	Opérationnel
Customer Service Support (CSS)	1,73	Opérationnel
Datamining	1,64	Analytique
e-CRM	1,27	Opérationnel
Réception de commandes et vente en ligne	1,18	Opérationnel
<hr/>		
Marketing transactionnel (MT), n=7	2,97	
Marketing de bases de données (MB), n=2	3,31	
Marketing interactif (MI), n=1	2,81	
Marketing de réseau (MR), n=1	3,00	
Marketing relationnel ^b , n=4	3,11	
<hr/>		
Tout l'échantillon, n=11	3,02	

^a. Triées par ordre décroissant

^b. Regroupées

Les technologies opérationnelles du CRM semblent tenir les premières places du classement, bien que certaines d'entre elles, telles que les opérations de réception de commandes et de vente en ligne, se trouvent reléguées aux dernières positions. D'après le responsable de Tuninter, la culture de vente en ligne n'est pas encore ancrée dans les mentalités et les habitudes du consommateur tunisien. Le responsable paraissait sceptique quant à l'efficacité et la fiabilité de telles opérations. L'interviewé avait donné comme exemple le cas du e-dinar (la monnaie électronique tunisienne) plafonné à cent dinars ce qui ne permet pas à certains voyageurs de s'acquitter de paiements dépassant cette somme électroniquement. Néanmoins

cet inconvénient commence à disparaître avec l'apparition du e-dinar d'un montant équivalent à cinq cent dinars.

En général, le degré de pénétration technologique des entreprises étudiées est assez faible. Des technologies telles que le datamining ou encore le eCRM sont presque inexistantes (respectivement 1,64 et 1,27).

Par contre, les technologies les plus répandues sont des technologies de base (téléphone, fax, bases de données...). Ceci témoigne non seulement du conservatisme technologique de ces entreprises en matière d'outils CRM mais aussi du fait que ces technologies sont également celles que l'on s'attendrait à trouver dans un environnement transactionnel, ce qui explique que le marketing transactionnel ait un degré de pénétration technologique assez élevé relativement aux autres pratiques. Cela dit, rappelons que le marketing de bases de données paraît être la pratique la plus consommatrice de technologies CRM (degré de pénétration technologique=3,31). Ceci est probablement dû à la nature de ce type de marketing qui, intrinsèquement, repose sur des outils technologiques. Le marketing de réseau tient la deuxième place en tant que stratégie utilisatrice de technologie CRM, avec un score de pénétration technologique égal à 3,00, suivi du marketing transactionnel, puis du marketing interactif. Bien que l'entreprise qui représente cette dernière stratégie n'utilise que sept technologies CRM parmi seize, l'étude de cas nous a révélé que Tunisie Leasing fait partie des rares qui appliquent une logique CRM et constitue, avec LG, les seules entreprises en phase d'implémentation du logiciel de relation client. De ce fait le score de pénétration technologique qui lui est attribué n'est sans doute pas suffisant pour refléter la situation technologique exacte de l'entreprise.

Après avoir regroupé les trois catégories relationnelles (bas du tableau 2), on remarque que le degré de pénétration technologique pour les entreprises à orientation relationnelle est supérieur à celui correspondant aux entreprises dont la stratégie est de type transactionnel.

D'après le tableau 2, nos propositions théoriques semblent supportées. Ainsi les entreprises transactionnelles recourent faiblement (moyenne=2,97) aux technologies CRM, tandis que les entreprises relationnelles recourent fortement (moyenne=3,11) aux technologies CRM. La taille réduite de l'échantillon ne nous a pas permis d'évaluer rigoureusement cette différence (un test t s'étant montré non concluant)⁵.

Ainsi dans le contexte de notre investigation, l'automatisation des ventes semble assez présente dans les entreprises relationnelles et non utilisée par les entreprises transactionnelles.

La littérature considère le SFA et le CSS comme deux des premières applications du CRM (Missi et al., 2002). Ceci explique pourquoi les sept entreprises transactionnelles ne possèdent pas la technologie du SFA puisque la plupart d'entre-elles ne semblent pas avoir un projet CRM et dans certains cas ignorent jusqu'à la signification du terme ou ne projettent pas l'acquisition d'un logiciel CRM. Par ailleurs, les entreprises dont la stratégie est de type relationnel paraissent avoir adopté cette technologie en tant que partie intégrante d'un projet CRM.

6. CONCLUSION

Dans cette étude, nous avons avancé que les entreprises ayant une orientation relationnelle recouraient fortement aux technologies CRM et que les entreprises à orientation transactionnelle y recouraient moins fortement.

Après analyse des données, il est ressorti une pluralité des pratiques tant relationnelles que transactionnelles dans les entreprises et que ces dernières n'optaient pas nécessairement pour l'une ou l'autre des deux orientations. Quoique peu nombreuses, les entreprises financières semblent pencher davantage vers les technologies du CRM. Finalement, il semblerait que les logiciels d'automatisation de la force de vente (SFA) discriminent entre les entreprises. C'est ce résultat que nous proposons de tester dans des études sur des échantillons plus larges et plus variés. Nous avons de plus inclus des entreprises qui, a priori, semblaient avoir une préoccupation de contact avec leurs clients et l'existence d'un numéro vert a guidé notre choix et notre sélection. D'autres études pourraient utiliser ce critère comme variable d'étude plutôt que comme critère de sélection ce qui permettra de distinguer entre celles qui ont adopté ce mode de communication et les autres et étudier jusqu'où les entreprises poussent leur vision CRM.

Outre la taille de l'échantillon, notre étude a la limitation du biais de l'interviewer. L'interviewer peut, directement ou indirectement, influencer l'interviewé et l'amener, consciemment ou inconsciemment, à répondre dans un sens ou dans un autre. Quoique pour minimiser l'impact de cet inconvénient nous avons eu recours au questionnaire, il reste que le biais subsiste. Une méthode alternative serait le recrutement d'un interviewer n'ayant que peu de connaissance des propositions ou des hypothèses à l'étude mais sachant parfaitement ce qui est entendu par les questions posées.

Les études futures permettront de mieux évaluer le degré de pénétration de la vision relationnelle dans la pratique et si sa popularité dans la littérature du marketing est un miroir de la pratique (Fournier et al., 1998).

Références

[Les références bibliographiques ne sont disponibles que dans la version finale de cet article]

¹ A mixer of ingredients, expression attribuée à Neil Borden (1942) et évoquée par Calciu (2000).

² Le concept du « marketing mix » avait été développé par Neil Borden de Harvard Université (voir Borden, 1964). Les 4 P sont: Product, Price, Physical distribution et Promotion.

³ Voir la discussion de Paas et Kuijlen (2001) à ce propos.

⁴ Certains efforts sont orientés vers le développement d' « agents conversationnels », des programmes intelligents simulant des humains, voir par exemple www.virtuoz.fr.

⁵ En reprenant les technologies CRM une par une, seule la variable technologique Sales Force Automation (SFA) présente un test de Student significatif ($t = -3,608$, $p < 0,006$, 9 ddl). La pénétration moyenne de SFA est de 1 pour les entreprises transactionnelles (1= technologie non existante) et de 3,50 pour les entreprises relationnelles (3,50= technologie existante).