

# CHAPITRE 6

## Gestion de Relation Client et performance de la PME

**Laure AMBROISE**

*Université de Lyon, Université Saint-Étienne, COACTIS*

**Isabelle PRIM-ALLAZ**

*Université de Lyon, Université Lyon 2, COACTIS*

Les dernières décennies ont vu les entreprises investir beaucoup d'argent dans des stratégies et systèmes de Gestion de la Relation Client (GRC). Mais le retour sur investissement escompté n'a pas toujours été au rendez-vous (Kumar & Reinartz, 2006). Alors que les PME sont un acteur clé du tissu économique (Betbèze et Saint-Étienne, 2006), peu de travaux liant GRC et PME sont proposés dans la littérature, notamment en ce qui concerne la performance des PME au regard de leur stratégie et leur utilisation des outils de GRC. Cet article contribue à combler un peu cette lacune.

Bien que le terme CRM (*Customer Relationship Management* ou GRC, Gestion de la Relation Client, en français) ait souvent été associé à la mise en place d'outils technologiques, notamment des modules dédiés de progiciels intégrés, il est désormais admis que cette démarche relève avant tout d'une stratégie d'entreprise. En effet, elle correspond à la volonté d'établir une relation fiable, bénéfique et durable, entre l'entreprise et ses clients, tout en prenant en compte de façon accrue leurs besoins et attentes. Ainsi, certaines entreprises ont modifié sensiblement leur pilotage stratégique, passant du management de portefeuilles produits/marques au management de portefeuilles de clientèles (Johnson et Selnes,

2005). De fait, la mise en œuvre de solutions de GRC requiert de la part de l'entreprise d'avoir une orientation relationnelle (dimension stratégique) et des outils en place pour collecter et utiliser les informations recueillies sur les clients de façon à mieux les servir (dimension opérationnelle). Cette déclinaison de l'orientation stratégique à la gouvernance opérationnelle représente pour la PME à la fois un véritable enjeu et une problématique organisationnelle. Face à l'ampleur des changements induits par la mise en œuvre d'une démarche de GRC, certains dirigeants questionnent son opportunité et son intérêt en termes de bénéfices sur la performance de leur entreprise. Ainsi, la mise en place d'une démarche relationnelle implique pour l'entreprise la prise en compte de trois niveaux différents : un niveau stratégique, un niveau organisationnel et un niveau opérationnel relatif à la mise en place des outils (Peelen et al., 2006).

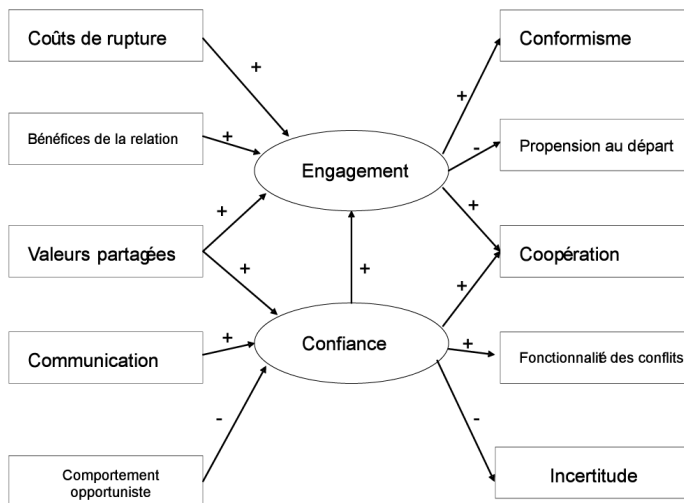
Dans cette perspective, le premier objectif de cet article est de décrire la façon dont les PME déclinent leur orientation stratégique en une démarche de Gestion de Relation Client. Dans un second temps, l'objectif est de mieux comprendre l'impact d'une stratégie de GRC et de sa mise en œuvre sur la performance des PME. Pour cela, une enquête a été conduite en 2009-2010 auprès de 439 dirigeants des PME. Les données ainsi recueillies ont été complétées par des informations provenant d'une base de données financières pour les années 2009-2011 de façon à avoir un recul minimum sur l'impact observable. Trois principaux apports ressortent de cette étude : tout d'abord, la perspective temporelle du dirigeant (orientation à court ou long terme) a un impact important sur le type de stratégie conduite ainsi que les outils de suivi et de gestion mis en œuvre dans une perspective relationnelle. De plus, les PME n'ont souvent pas une approche globale de la GRC, mais elles choisissent parmi un ensemble d'outils relationnels ceux qui sont le plus en cohérence avec leurs objectifs opérationnels. Or il s'avère que les outils de CRM opérationnalisés ont des portées différentes en termes de performance. De façon générale, les résultats d'une démarche de GRC se constatent à moyen terme sur les indicateurs financiers.

### **Stratégie de GRC et mise en œuvre**

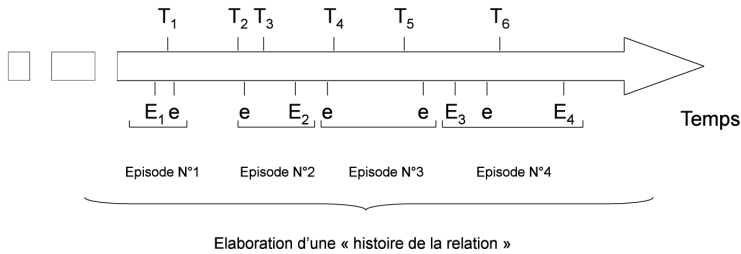
La GRC est ancrée dans une approche de marketing relationnel. Berry (1983) définit le marketing relationnel comme l'ensemble des activités marketing destinées à établir, développer et maintenir des relations d'échange. Morgan et Hunt (1994) précisent que ces relations d'échange doivent être « fructueuses » pour l'ensemble des parties prenantes. La stratégie relationnelle repose très largement sur la mise en place de contacts interactifs, personnalisés, présentant une valeur ajoutée, et

ce, durant une période relativement longue. Ainsi, le marketing relationnel repose sur quatre piliers fondamentaux : la confiance, l'engagement, la personnalisation via une connaissance mutuelle et la réalisation de bénéfices partagés.

**Figure 1 - La théorie Confiance-Engagement, Morgan et Hunt (1994)**



Le point de départ du développement de la relation client est d'inscrire les échanges avec la clientèle dans une approche de long terme (Dwyer, Schurr et Oh, 1987) et de rechercher un engagement mutuel entre les parties en jeu. Ainsi, l'engagement découle de la confiance et reflète l'intention de part et d'autre de poursuivre une relation, indépendamment des changements qui peuvent intervenir dans l'environnement (Morgan et Hunt, 1994). Cf. Figure 1. L'intérêt de l'entreprise glisse alors d'une approche court-termiste (quel profit vais-je tirer d'une transaction donnée ?) vers une approche plus globale basée sur la valeur actualisée du client – *customer life-time value* – (quel profit vais-je réaliser sur la durée de vie de la relation que j'entretiens avec le client ?). Les partenaires sont alors prêts à des sacrifices à court terme par anticipation de bénéfices futurs et la relation est appréhendée au travers d'une histoire (Cf. Figure 2).

**Figure 2 – L'histoire de la relation**

<p>T – Transactions</p> <p>E – Interactions formelles</p> <p>e – Interactions informelles</p>
---

La personnalisation de la relation constitue un autre pilier du marketing relationnel. La mise en œuvre d'un processus spécifique de la relation repose sur l'identification et l'anticipation des caractéristiques et des attentes des clients afin de leur proposer une offre personnalisée et une valeur accrue. Elle passe par une bonne connaissance mutuelle des parties prenantes.

Le dernier pilier du marketing relationnel concerne la réciprocité des bénéfices de la relation. Le client intégré dans une relation privilégiée reçoit un produit/service plus approprié augmentant ainsi sa satisfaction et la valeur perçue de l'offre. Pour le prestataire, il coûte significativement moins cher de retenir les clients actuels que d'en acquérir de nouveaux ; une fidélité accrue permet également un bouche-à-oreille positif par les clients satisfaits et engagés. La valeur globale générée est donc supérieure.

L'ensemble de ces caractéristiques contribue à différencier les approches relationnelles des transactionnelles, ces deux opposés constituant les extrêmes d'un continuum (Dwyer, Schurr et Oh, 1987).

Ainsi le marketing relationnel et la gestion des relations client correspondent à un état d'esprit, insufflé par le dirigeant, visant à mettre en place dans tous les produits/services de l'entreprise des *process* orientés vers la satisfaction des besoins et des désirs des clients. Cette volonté stratégique doit être accompagnée d'une démarche opérationnelle mettant en œuvre un ensemble de moyens (humains, organisationnels, techniques et technologiques) pour créer, conserver et

développer leurs clientèles. De ce fait, la GRC peut être vue comme un processus qui traite de tous les aspects relatifs à l'identification des clients, à l'acquisition d'une connaissance clients, à la création et au renforcement de relations existantes (Peelen, 2009). Cette démarche renvoie donc à deux niveaux d'appropriation dans l'entreprise : (1) une stratégie orientée vers la relation client qui conduit à (2) la mise en œuvre et l'utilisation d'outils (reposant ou non sur les technologies de l'information).

### **GRC : une stratégie marketing orientée client**

Une fois la stratégie marketing définie et la décision de se centrer sur le client et ses attentes prise, la stratégie en termes de GRC doit être définie. Deux grandes catégories d'éléments peuvent s'en faire le miroir (Volle, 2012 ; Peelen, 2009) : une démarche relationnelle segmentée et l'orientation de l'entreprise vers la satisfaction des clients.

Kumar et Reinartz (2006) encouragent la mise en œuvre d'une segmentation relationnelle en complément d'une segmentation du marché qu'ils proposent de baser sur des indicateurs multiples de la valeur des clients : valeur économique, valeur symbolique, valeur d'innovation... De façon plus spécifique, l'expression « valeur actualisée des clients » correspond généralement à la mesure globale de leur valeur économique. Elle représente la valeur actuelle nette de la contribution passée et future d'un client aux profits de l'entreprise. Ainsi, le client contribue aux résultats de l'entreprise si les revenus de l'ensemble de ses transactions sont supérieurs aux dépenses réalisées pour répondre à ses demandes et entretenir la relation (coûts d'acquisition du client, coûts de réalisation de la vente, coûts relationnels) (Peelen, 2009).

Dans une démarche de GRC, l'entreprise cherchera, éventuellement en fonction de la « valeur globale » de chaque segment de clientèle, à adapter son offre, à mettre en œuvre des communications personnalisées et à développer les ventes croisées afin d'augmenter son chiffre d'affaires global (Payne et Frow, 2005). Peppers et Roger (1993) recommandent même d'adopter une segmentation totalement individualisée (*one-to-one*). Toutefois, cette pratique extrême est peu utilisée car elle est très coûteuse et souvent peu adaptée aux PME dès lors que le nombre de clients croît. Ainsi, la grande majorité d'entreprises travaille avec des pratiques de segmentation moins fines mais plus pragmatiques et, de fait, plus efficaces. Une démarche relationnelle segmentée suggère également d'identifier les clients prioritaires afin de développer avec eux une relation particularisée et personnalisée, des actions de collaboration voire de co-développement.

En résumé, les démarches relationnelles de segmentation renvoient à une orientation à long terme de l'organisation vis-à-vis de sa clientèle visant à augmenter la valeur globale générée par chaque segment, tout du moins pour ceux jugés prioritaires.

Par ailleurs, la satisfaction des clients est vue comme un élément clé des relations commerciales (Morgan et Hunt, 1994). Il est par conséquent essentiel pour une organisation de mettre en place des processus pour mesurer cet indicateur et le cas échéant ajuster les pratiques. Cela passe par une bonne connaissance des clients, de ce qu'ils attendent de la part de leur fournisseur/prestataire et évaluent en termes de qualité et, le cas échéant, de la prise en compte et du traitement des défauts de prestation à travers un service après-vente irréprochable. L'ensemble des actions mises en œuvre permet d'apprécier le niveau de préoccupation de l'organisation vis-à-vis de la problématique de satisfaction clients.

Cela représente véritablement un enjeu de différenciation pour les PME. Ainsi, Anderson, Fornell et Lehmann (1994) mettent en exergue la capacité de ces petites et moyennes entreprises à proposer des niveaux de qualité de prestation d'excellence sur des marchés de niche, ce qui leur permet de concurrencer des leaders de taille nettement plus importante. Au-delà de la gestion de la qualité, le zéro défaut restant une utopie, ces entreprises doivent mettre en place un système de service après-vente efficace, démarche fondée sur une réelle volonté de bien gérer les réclamations clients. Or elles sont souvent peu structurées à ce niveau.

La gestion des réclamations, si elle est vue comme une opportunité, peut permettre à l'entreprise de comprendre et de corriger ses faiblesses internes mais également par rapport à la concurrence. La gestion des réclamations représente également un excellent outil de veille pour analyser à la fois des éléments internes à l'organisation – faiblesses d'un produit, d'un processus, etc.- et externe à l'organisation (faiblesses par rapport aux concurrents, attentes du marché, etc.) – Larivet et Brouard, 2007. Il est donc important de comprendre les insatisfactions des clients et de susciter leur expression et de développer dans l'organisation une culture de la gestion des réclamations comme une opportunité (Sabadie, Prim-Allaz et Llosa, 2006).

En résumé, la gestion de la satisfaction des clients renvoie à une orientation de l'organisation vis-à-vis de sa clientèle à long terme visant à mettre en œuvre un ensemble de processus d'anticipation des besoins, d'amélioration de la qualité et de gestion des réclamations, tout du moins pour les clients prioritaires.

### **GRC : mise en œuvre et utilisation d'outils spécifiques**

La mise en œuvre de la stratégie de GRC passe par la mise en œuvre d'outils spécifiques. Dans la mesure où les PME ont généralement peu de moyens financiers, un niveau d'expertise en termes d'outils de gestion plus faible et des compétences managériales limitées, il leur est souvent difficile de mettre en œuvre des solutions technologiques (Harrigan, Ramsey et Ibbotson, 2011).

De nombreux outils peuvent toutefois servir la mise en œuvre d'une stratégie de GRC. Le focus est mis ici sur quelques-uns d'entre eux, les plus abordables pour les PME : (1) Suivi des actions de prospection ; (2) Suivi de la performance des commerciaux ; (3) Suivi des contacts clients ; (4) Enquêtes de satisfaction ; (5) Programmes de fidélité ; (6) Suivi de la valeur actualisée des clients

En effet, pour suivre le développement de son activité, toute entreprise doit mettre en place des indicateurs, c'est-à-dire des outils de mesure et d'observation permettant d'apprécier les phases de croissance, d'évaluer la dynamique de prospection, de mesurer les performances des actions commerciales engagées et d'identifier les actions qui y influencent le plus son développement. Ainsi, pour qu'il soit efficace, le *reporting* commercial doit faire l'objet d'une construction réfléchie, visant à servir des objectifs clairs pour la prise de décision et l'orientation de l'entreprise. L'existence d'outils de suivi des actions de prospection, des contacts clients et de la performance commerciale (quelle que soit leur forme) est par conséquent une façon d'apprécier la volonté d'une entreprise à mettre en œuvre des outils indispensables à une démarche de GRC.

Par ailleurs, comme il l'a déjà été évoqué, la satisfaction des clients est un objectif important pour les entreprises. L'enquête de satisfaction est sans doute l'outil le plus répandu pour la mesurer. Cependant, le pourcentage d'entre elles le mobilisant reste souvent assez faible (DeLong et Vijanyaraghavan 2012) alors qu'il est une traduction opérationnelle de la sensibilisation de l'entreprise aux problématiques de satisfaction clients, d'amélioration de la qualité de ses produits/services et de la gestion des réclamations.

Les programmes de fidélité jouent également un rôle croissant dans les efforts que mettent en œuvre les entreprises pour déployer un management relationnel des échanges avec leurs clients. Cependant, ils restent encore assez peu développés parmi les PME eu égard aux ressources qu'ils nécessitent à court terme pour un retour sur investissement hypothétique à moyen ou long terme. Selon les secteurs d'activité, les programmes de fidélité prennent des formes différentes : cartes de fidélité en B-to-C, programmes relationnels en B-to-B (Peelen, 2009).

Enfin, l'analyse de la valeur des clients permet aux entreprises de se concentrer sur les clients ayant le plus de valeur (Payne et Frow, 2005). Cependant si en théorie la mesure de la valeur actualisée des clients est très intéressante, elle est difficile à mettre en œuvre par des PME. Elle nécessite, en effet, des compétences pour définir des modèles d'actualisation souvent complexes et réaliser un travail d'analyse très précis (client par client). En conséquence, les PME qui cherchent à calculer la contribution de leurs clients à leur performance utilisent généralement des outils plus simples tels que le 20/80 de Pareto ou des modèles RFM-Récence-Fréquence-Montant (Parvatyiar et Sheth, 2001)

En résumé, l'acquisition ou la rétention et le renforcement de la relation clients sont différentes facettes du marketing relationnel. Ainsi, les différentes orientations de cette stratégie de marché devraient influencer les outils mobilisés par l'entreprise : les premiers outils déployés devraient être ceux liés à l'acquisition de nouveaux clients. Les outils plus relationnels (mesure de la valeur client, programme de fidélité, enquête de satisfaction) correspondront à des logiques plus d'adaptation et de développement de la relation. *In fine*, il est donc attendu que l'horizon stratégique de l'entreprise et sa stratégie de marché soient étroitement liés aux outils de GRC mis en œuvre.

### **Performance des PME**

La définition et la mesure de la performance de l'entreprise ne sont pas chose évidente. Les recherches utilisent régulièrement plusieurs indicateurs de performance (par exemple, dix-neuf indicateurs pour Delmar, Davidsson et Gartner, 2003). Lorsque cela est possible et que les données sont disponibles, il est souhaitable de retenir des mesures multidimensionnelles de la performance : non seulement en termes absolus, mais aussi en termes relatifs, en comparaison avec les concurrents directs (Matsuno, Mentzer et Özsomer, 2002).

La recherche en marketing se concentre sur des mesures telles que la satisfaction du client, le niveau de fidélisation de la clientèle ou d'engagement du client, en les considérant comme des antécédents du niveau de profit. Par exemple, la satisfaction du client est associée négativement avec le taux d'attrition, montrant ainsi qu'un niveau élevé de satisfaction de la clientèle participe à de bons résultats et à la croissance du chiffre d'affaires.

Dans le contexte des PME, il semble pertinent de retenir, parmi les mesures les plus évidentes de la performance, deux points de vue basés sur la croissance et la rentabilité, et ce d'autant plus que différents auteurs montrent que ces deux indicateurs ne sont pas toujours liés positivement. Les entreprises avec des taux



de croissance supérieurs à la moyenne ont souvent des niveaux de rentabilité plus faibles à moyen terme. En outre, de nombreux auteurs s'accordent à dire que les entreprises qui recherchent une croissance ne cherchent pas systématiquement la rentabilité (Davidsson, 2005).

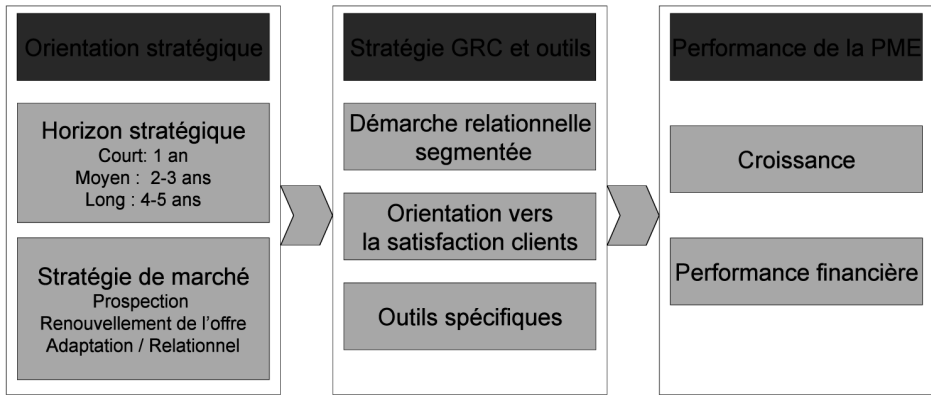
Boulding et alii (2005) mentionnent que, dans la littérature académique, la mise en œuvre des activités de GRC n'est pas systématiquement associée à un accroissement de valeur pour l'entreprise. Ils retiennent néanmoins l'idée que les entreprises qui ont développé des pratiques de GRC éprouvées sont celles qui améliorent le plus leur niveau de performance<sup>1</sup>.

Les défenseurs de la GRC affirment en effet que cette dernière est un moyen d'accroître l'efficacité des entreprises. Cette dernière peut provenir d'une meilleure compréhension des attentes des clients (par l'amélioration de la qualité de l'offre, le traitement des plaintes et la meilleure connaissance du niveau de satisfaction de la clientèle). Cette efficacité peut aussi provenir de l'identification et du ciblage des clients réceptifs aux actions marketing ainsi menées et rentables couplés au fait de passer au second plan les efforts marketing réalisés jusque-là sur certains clients peu ou non rentables (Kumar et Reinartz 2006). En conséquence, la stratégie et la mise en œuvre d'une stratégie et d'outils de GRC peuvent améliorer la croissance et les indicateurs de rentabilité. Par exemple, Matsuno, Mentzer et Özsomer (2002) montrent que l'orientation stratégique des entreprises est positivement et directement liée au rendement de leurs investissements. Ainsi, le marketing relationnel diminue les comportements de passager clandestin et les créances douteuses. Dans la lignée du courant prédominant, nous supposons donc que la stratégie de GRC et sa mise en œuvre ont un impact positif sur la performance des PME.

---

1. Les auteurs relèvent que sur les 10 articles du N° Spécial du Journal of Marketing consacré en 2005 à la Gestion de la Relation Client, 8 des 10 articles retenus défendent l'idée d'une relation positive entre GRC et performance.

**Figure 3 – Relations testées**

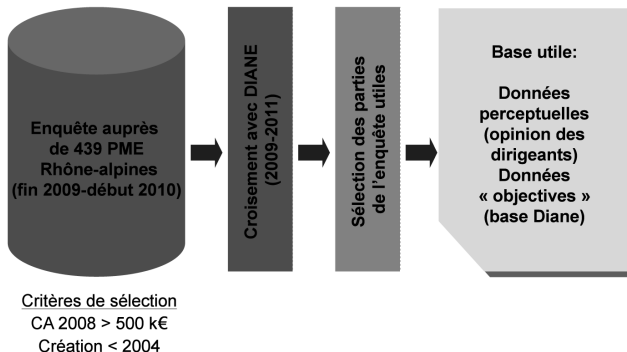


L'ensemble des éléments testés dans cette recherche est synthétisé dans la Figure 1.

### Collecte des données, échantillon et mesures

Afin de répondre aux questionnements de cette étude, les données ont été collectées dans le cadre d'une enquête de grande ampleur réalisée en 2009-2010 auprès de 439 dirigeants de PME Rhône-Alpines, avec le concours des membres du centre de recherche Coactis (EA 4161), des Agefos et de la CGPME. L'étude globale avait pour objectif de questionner toutes les fonctions de l'entreprise et d'identifier les leviers de croissance des PME. Ainsi un questionnaire de plus de 600 variables a été administré en face-à-face lors d'entretiens individuels programmés d'environ 1h30 (les réponses au questionnaire étaient directement saisies en ligne).

**Figure 4 – Constitution de la base de données**



Relativement à notre problématique, les dirigeants étaient interrogés sur (a) leurs perceptions de la situation de leur entreprise et de son marché ; (b) des aspects précis de leur stratégie marketing, de leur politique en termes d'orientation clients et de sa mise en œuvre. Cette collecte de données a été complétée dans un second temps par des données financières, pour les années 2009 à 2011, issues de la base de données Diane (Cf. Figure 4). Cette dernière propose les informations de la liasse fiscale des entreprises. Ainsi l'utilisation conjointe de données issues de sources complémentaires permet d'objectiver les effets des orientations stratégiques prises. Les données collectées par entretiens permettent de décrire les stratégies, les processus et les outils ; celles issues de Diane permettent de disposer d'indicateurs factuels de performance des PME.

Ainsi trois ensembles de mesures ont été mobilisés :

1. *Des mesures de la stratégie marketing*, appréhendées suivant deux dimensions : (1) l'horizon temporel de la stratégie afin de voir si le dirigeant se focalise plus sur du court, moyen ou long terme ; (2) le type d'objectifs que se fixe l'entreprise entre l'augmentation du portefeuille clients, le renouvellement de l'offre ou l'adaptation de cette offre aux attentes des clients.

2. *Des mesures de la démarche de GRC mise en œuvre*, décomposées en deux dimensions, (1) la démarche relationnelle de segmentation et (2) le niveau de préoccupation en termes de satisfaction clients. Pour les pratiques de segmentations les répondants se positionnent sur une échelle allant de « pour tous les clients » à « seulement pour les clients prioritaires ». Le niveau de préoccupation en termes de satisfaction clients est mesuré par trois items : propension de l'entreprise à rechercher une amélioration de la qualité ; gestion de l'après-vente ; propension à se préoccuper du niveau de satisfaction client. Les outils sont eux mesurés en fonction de leur présence/absence dans l'entreprise et de leur date d'implantation.

3. *Des mesures liées à la performance de la PME* : données financières extraites de la base de données Diane (<https://diane.bvdinfo.com>). Afin d'éviter l'utilisation de mesures auto-déclarées telles que la part de marché ou le retour sur investissement que la plupart des PME évaluent difficilement, des indicateurs financiers disponibles dans les bases de données publiques ont été extraits pour les années 2009 à 2011<sup>2</sup>.

---

2. Il y a souvent au moins une année de décalage entre la fin des exercices comptables et la disponibilité des données compilées sur les bases de données publiques.

Plusieurs indicateurs ont été retenus : le chiffre d'affaires, le taux de marge brute d'exploitation, le taux de marge nette, le taux de créances douteuses<sup>3</sup> (tous ces indicateurs pouvant ainsi être appréciés en valeur absolue ou en taux de croissance).

Les PME de l'échantillon sont représentatives du tissu économique régional dans leur diversité, leur rayonnement géographique et leur taille :

- Diversité des secteurs d'activité : tous les secteurs d'activité sont représentés ;
- Diversité des clientèles : 16 % des entreprises sont dans un contexte BtoC, 41 % BtoB, le restant ayant les deux types de clientèles ;
- Diversité des marchés : 44 % des entreprises opèrent sur un marché régional, 32 % sur un marché national et 24 % sur un marché international ;
- Diversité de taille : de 4 à 250 salariés en 2009.

La présentation des résultats de l'étude correspond à l'articulation du modèle de recherche présenté en Figure 1. À quelques exceptions près, les tableaux de résultats sont renvoyés en Annexe.

### **Impact de la stratégie marketing sur la mise en œuvre de la stratégie de GRC**

Comme il l'a été précisé, le premier enjeu de la mise en œuvre d'une démarche de GRC est la transition stratégique et opérationnelle d'un horizon de court à long terme. Ainsi, les résultats montrent clairement que l'horizon stratégique est significativement lié aux pratiques de segmentation mise en œuvre dans le cadre d'une démarche relationnelle segmentée (cf Tableau 6 en Annexe). Ceci est tout particulièrement vrai pour ce qui relève de la mise en place d'actions de fidélisation et du développement d'étroites collaborations ou de partenariats avec les clients. Les PME ayant un horizon stratégique court (1 an) ont tendance à développer les mêmes pratiques pour tous leurs clients. Les entreprises ayant un horizon stratégique de moyen-terme (2-3 ans) se concentrent sur une part majoritaire de leur clientèle. Enfin, les entreprises ayant un horizon stratégique de plus long terme (4-5 ans) mettent principalement l'accent sur leurs clients jugés prioritaires.

Aucun résultat significatif n'est trouvé entre l'horizon stratégique et l'orientation vers la satisfaction client. Ainsi toutes les entreprises affichent une certaine sensibilité vis-à-vis de la satisfaction de leurs clients. Toutefois, les informations recueillies ne permettent pas d'apprécier dans quelle mesure les enquêtes de satisfac-

---

3. Taux de marge brute d'exploitation =  $EBE \times 100 / (CA \text{ net} + \text{subventions d'exploitation})$  ;  
 Taux de marge nette =  $(\text{Bénéfices ou pertes} \times 100) / (CA \text{ net} + \text{subventions d'exploitation})$  ;  
 Taux de créances douteuses =  $\text{Créances douteuses} / CA$ .

tion réalisées donnent lieu à de réelles adaptations de l'offre ou des processus internes de l'entreprise. Cette capacité organisationnelle à intégrer les retours clients représente pourtant un enjeu principal de la mise en œuvre d'une réelle démarche de GRC.

Par ailleurs, les résultats montrent des liens significatifs entre l'orientation de la stratégie de marché<sup>4</sup> et la démarche relationnelle segmentée de l'entreprise. Plus précisément, les PME qui ont tendance à pratiquer la personnalisation des relations et celles qui mettent en place une collaboration étroite pour l'ensemble de leur clientèle adaptent plus leur offre à chaque segment de clients et proposent plus des services complémentaires à leur offre de base, tandis que celles qui se concentrent sur les clients prioritaires, adaptent moins leur offre à chaque segment de clientèle et proposent moins des services supplémentaires à leur offre de base. Enfin, les entreprises qui ont tendance à se concentrer sur les clients prioritaires sont plus enclines à réaliser de la prospection de nouveaux clients sur leur marché principal (cf. Tableau 9 en annexe). Ces comportements contrastés peuvent être expliqués par le fait que répondre à la plupart des clients du marché signifie qu'il y a une nécessité de segmenter et d'adapter l'offre de l'entreprise aux différents segments. *A contrario*, lorsqu'une entreprise se concentre sur un marché de niche, ses clients sont *de facto* plus homogènes, ce qui réduit la nécessité d'une adaptation mais justifie la volonté de développer le portefeuille de client à plus grande échelle.

En outre, l'orientation de la stratégie de marché de l'entreprise influence son niveau de préoccupation par rapport à la satisfaction de la clientèle (cf. Tableau 1). De plus, les PME qui souhaitent renouveler leur offre analysent plus précisément les événements liés à la gestion du service après-vente, y compris les réclamations, tandis que celles qui adaptent leur offre à chaque segment de clientèle ou qui proposent des services supplémentaires se concentrent plutôt sur la qualité de leurs produits. Aucun lien significatif n'est montré entre les stratégies de marché et les actions de fidélisation.

---

4. Priorité donnée à l'augmentation du portefeuille clients, le renouvellement de l'offre ou l'adaptation de cette offre aux attentes des clients.

**Tableau 1 – Influence de l'orientation stratégique de marché sur le niveau de préoccupation vis-à-vis de la satisfaction clients**

<i>Orientation stratégique en termes marketing</i>	<i>Niveau de préoccupation / satisfaction des clients</i>					
	Amélioration de la qualité		Gestion de l'après-vente		Recherche d'informations / Satisfaction clients	
Prospecter de nouveaux clients sur votre marché principal			0,123	**	0,112	**
Prospecter de nouveaux clients sur de nouveaux marchés	0,148	***			0,149	***
Renouveler l'ensemble de l'offre (produits / services)	0,172	***	<b>0,229</b>	***	0,133	**
Adapter les offres à chaque type de clientèle	<b>0,213</b>	***	0,106	*		
Proposer des prestations complémentaires à votre offre de base	<b>0,199</b>	***	0,122	**	0,156	***

Méthode statistique : Corrélation de Pearson – \*\*\* :  $p < 0,01$  / \*\* :  $0,01 < p < 0,05$  / \* :  $0,05 < p < 0,1$

Ainsi, les premiers résultats indiquent qu'être orientée à long terme est un facteur critique pour une PME qui souhaite réussir la mise en œuvre d'une stratégie de GRC. Cela s'oppose, en effet, à la focalisation fréquente de ce type d'entreprise sur des résultats de court terme (Volle, 2012). Par ailleurs, il semble que l'orientation stratégique globale de l'entreprise a également un impact important sur les stratégies de GRC. Ainsi, les PME qui misent sur l'amélioration de leur offre (par adaptation ou proposition de services supplémentaires) ont tendance à établir des relations personnalisées et des collaborations voire des partenariats avec tous leurs clients. À l'inverse, les PME qui mettent l'accent sur la prospection de nouveaux clients centrent leurs efforts sur le développement de partenariats et la collaboration avec leurs clients prioritaires.

### **Impact de la stratégie de GRC sur la mise en œuvre des outils de GRC**

Concernant la mise en œuvre des outils de GRC, les PME interrogées restent globalement assez peu équipées (Cf. Tableau 2, et Tableau 8 – en annexe). Par ailleurs, elles s'équipent en fonction de leurs objectifs opérationnels. Or nombre d'entre elles se concentrent essentiellement sur l'acquisition de nouveaux clients et l'amélioration des relations avec les clients déjà en portefeuille. Par conséquent, les PME sont aujourd'hui surtout équipées d'outils de suivi des contacts clients et de suivi de prospection. Les outils plus relationnels (programme de fidélité, enquête de satisfaction) sont les moins déployés.

**Tableau 2 – Caractéristiques des outils de GRC implantés**

	Suivi des actions de prospection		Suivi de la performance des commerciaux		Suivi des contacts clients		Réalisation d'enquêtes satisfaction		Mise en place de programmes de fidélisation		Suivi de la valeur financière des clients	
N	391		386		384		380		389		396	
Taux d'équipement	30,4%		24,1%		32,3%		20,3%		16,5%		24,0%	
Outil implanté en 2006 ou après	41	10,5%	30	7,8%	40	10,4%	29	7,6%	19	4,9%	27	6,8%
Outil implanté en 2005 ou avant	78	19,9%	63	16,3%	84	21,9%	48	12,6%	45	11,6%	68	17,2%
Outil absent de la PME	278	71,1%	293	75,9%	260	67,7%	303	79,7%	325	83,5%	301	76,0%

Pour autant, les résultats montrent que l'orientation des stratégies marketing et relationnelle a un impact sur la mise en œuvre des outils de GRC. Ainsi, l'horizon temporel de l'orientation stratégique de l'entreprise influence la mise en œuvre d'outils spécifiques. Par exemple, les PME dont l'horizon se situe à moyen terme font moins systématiquement des enquêtes satisfaction auprès de leur clientèle (31 % pour les 2-3 ans et de 42 % pour les autres sociétés<sup>5</sup>) et mettent moins en œuvre des programmes de fidélisation formels (24 % pour les 2 - 3 ans, 32,5 % pour les 4-5 ans<sup>6</sup>). Ces constatations réaffirment la nécessité d'avoir un long horizon temporel stratégique pour mettre en œuvre des outils spécifiques de GRC, considération largement reprise dans la littérature.

De plus, les résultats soulignent l'influence de l'orientation de la stratégie de marché sur la mise en œuvre des outils de GRC. Les PME qui visent à élargir leur portefeuille de clients cherchent davantage à développer des outils pour le suivi des activités de prospection, les contacts clients et la performance de leurs vendeurs. Ces tableaux de bord sont fondamentaux pour permettre aux entreprises de se concentrer sur les bons clients et de mettre en œuvre une stratégie de GRC efficace (Peelen, 2009). Les PME qui mettent l'accent sur le renouvellement de leur offre donnent, quant à elles, une importance accrue à la mesure de la satisfaction et la mise en place d'actions de fidélisation (cf. Tableau 9).

Enfin, il s'avère que la stratégie de GRC définie par les entreprises est significativement liée au nombre d'outils mis en place (cf. dans le Tableau 3). De façon plus précise, les PME ayant formalisé depuis plus de 5 ans la réalisation d'enquêtes de satisfaction se sentent très préoccupées par la gestion de l'après-vente et des dysfonctionnements potentiels (cf. Tableau 9).

5.  $p = 0,1$ .

6.  $p = 0,051$ .

**Tableau 3 – Lien entre outils de GRC implantés et orientation relationnelle de la PME**

	Amélioration de la qualité		Gestion de l'après-vente		Satisfaction clients	
	r <sup>2</sup> Pearson	Sig.	r <sup>2</sup> Pearson	Sig.	r <sup>2</sup> Pearson	Sig.
Nbr d'outils présents dans la PME	-,002		,213	***	,247	***
Implantés en 2005 et avant	-,068		,102	**	,204	***
Implantés en 2006 et après	,045		,174	***	,143	***

En revanche, il n'est pas trouvé de lien entre la volonté d'améliorer la qualité des produits / services proposés et les outils mis en place. Cela s'explique par le fait que l'ensemble des entreprises jugent cette dimension de la stratégie très importante (moyenne de 4,5 sur 5 pour l'ensemble de l'échantillon) et ce avec un faible niveau de variance. Cette absence de variance annihile toute différence significative sur la mise en place d'outils.

### **Impact de la mise en œuvre de la GRC sur la performance des PME**

Les résultats précédents permettent de constater que les PME n'ont souvent pas une approche globale de la GRC, mais qu'elles choisissent parmi un ensemble d'outils relationnels ceux qui sont le plus en cohérence avec leurs objectifs opérationnels. Cette approche fragmentée a nécessairement des incidences sur les avantages de ce type de stratégie, réduisant très certainement leur impact potentiel positif sur la performance.

En effet, les résultats de l'étude font émerger peu de liens entre la stratégie de GRC et la croissance du chiffre d'affaires des PME (taux de croissance 2009/2010 et 2009/2011). En ce qui concerne la performance financière des PME, les résultats sont plus encourageants. En effet, il semble que la mise en œuvre d'une stratégie de GRC a plutôt un impact négatif sur les différents indicateurs de rentabilité à court terme (indicateurs 2010) ; toutefois, ces effets négatifs disparaissent à moyen terme (indicateurs 2011). Par ailleurs, il apparaît que la mise en œuvre d'une démarche de GRC limite le niveau de créances douteuses à court terme (cf. Tableau 4). De façon plus spécifique, les entreprises conduisant des enquêtes de satisfaction, des programmes de fidélisation et des indicateurs de suivi de la valeur des clients affichent un niveau de créances douteuses plus faible. Les niveaux d'impact restent cependant à des niveaux faibles, mais toutefois significatifs.



**Tableau 4 – Impact des dimensions de GRC sur la performance financière**

		<b>Indicateurs de performance financière 2010</b>								
<b>Stratégie de GRC</b>		Taux de marge brute d'exploitation		Taux de marge nette		Retour sur investissement		Taux de clients douteux		
Amélioration de la qualité des produits/services		r	-0,120	**		-0,117	**		-0,104	*
Gestion de l'après-vente									-0,102	*
Recherche d'informations / Satisfaction clients			-0,147	**				-0,126	**	

Statistical method : Pearson correlation – \*\*\*: p<0,01 / \*\*: 0,01<p<0,05 / \*: 0,05<p<0,1

		<b>Indicateurs de performance financière 2011</b>								
<b>Stratégie de GRC</b>		Taux de marge brute d'exploitation		Taux de marge nette		Retour sur investissement		Taux de clients douteux		
Amélioration de la qualité des produits/services										
Gestion de l'après-vente										
Recherche d'informations / Satisfaction clients						r	,100	*		

Statistical method : Pearson correlation – \*\*\*: p<0,01 / \*\*: 0,01<p<0,05 / \*: 0,05<p<0,1

Par ailleurs, on constate un effet modérateur de l'âge des outils présents dans la PME (cf. Tableau 5). En effet, les entreprises ayant implanté leurs outils CRM depuis moins de 5 ans ont un taux de marge brute d'exploitation et un taux de marge nette moindres. Les entreprises ayant implanté les outils depuis plus de 5 ans et celles n'en ayant pas implanté du tout ne se différencient pas en termes de taux de marge brute d'exploitation. Cependant, on constate une nette supériorité des entreprises ayant implanté les outils depuis plus de 5 ans en termes de marge nette 2010 et 2011. Ainsi, il semblerait que la mise en place d'outils de GRC dégrade dans un premier temps la performance financière des PME et que cette dernière s'accroît ensuite de façon très significative, notamment en termes de taux de marge nette.

**Tableau 5 – Impact des outils de GRC sur la performance financière (Anova et Duncan)**

		<b>Outils des GRC mis en œuvre</b>								
		<b>Suivi des actions de prospection</b>			<b>Suivi de la performance des commerciaux</b>			<b>Suivi des contacts clients</b>		
<b>Performance</b>		Pas d'outil	Outil de 5 ans ou moins	Outil de plus de 5 ans	Pas d'outil	Outil de 5 ans ou moins	Outil de plus de 5 ans	Pas d'outil	Outil de 5 ans ou moins	Outil de plus de 5 ans
Taux de marge brute d'exploitation 2010		p=0,001 5,2398 +	r -4,8263 +	6,1445 +	p=0,035 4,5642 +	r -2,8409 -	r 6,3220 +	p=0,000 4,8175 +	r -6,1832 -	7,9384 +
Taux de marge nette 2010										
Taux de marge nette 2011		p=0,041 2,8523 -	1,1135 -	19,3885 +				p=0,07 3,0304 =	r 0,8110 -	17,6543 +

		<b>Réalisation d'enquêtes satisfaction</b>			<b>Mise en place de programmes de fidélisation</b>			<b>Suivi de la valeur financière des clients</b>		
<b>Performance</b>		Pas d'outil	Outil de 5 ans ou moins	Outil de plus de 5 ans	Pas d'outil	Outil de 5 ans ou moins	Outil de plus de 5 ans	Pas d'outil	Outil de 5 ans ou moins	Outil de plus de 5 ans
Taux de marge brute d'exploitation 2010								p=0,1 4,8511 +	r -1,2454 -	6,2795 +
Taux de marge nette 2010		p=0,046 3,2363 -	1,5613 -	6,7558 +	p=0,1 3,3075 -	1,4547 -	6,4404 +	p=0,014 3,3767 =	0,1813 -	6,8094 +
Taux de marge nette 2011					p=0,013 3,1628 -	r -2,5170 -	26,3166 +	p=0,051 2,8784 -	2,2281 -	19,398 +

Ces résultats contribuent à la discussion actuelle quant à l'efficacité économique de la gestion de la relation client. En effet, certains chercheurs montrent que la mise en œuvre des activités de GRC permet l'amélioration de la performance financière des entreprises (Ryals, 2005 ; Gupta, Lehmann et Stuart, 2004), alors que d'autres estiment que cela est plus susceptible d'échouer que de livrer des résultats commerciaux ou, pire, que cela peut réellement endommager la relation client (Rigb, Riechheld et Shefter., 2002). Nos résultats soulignent un effet négatif à court terme de la mise en œuvre des outils de GRC sur la performance des PME ; cependant ce contrecoup semble s'estomper assez rapidement dans le temps.

Ces résultats sont en cohérence avec ceux d'Anderson et alii (1994) soutenant que les retombées économiques de l'amélioration de la satisfaction des clients ne sont pas immédiatement réalisées. Les auteurs concluent que parce que les efforts visant à accroître la satisfaction des clients actuels touchent principalement le comportement d'achat futur, la plus grande partie de toutes les retombées économiques de l'amélioration de la satisfaction du client sera également réalisée dans les périodes futures. En conséquence, une perspective à long terme est nécessaire pour évaluer l'efficacité des efforts déployés pour améliorer la qualité et la satisfaction du client.

En outre, comme Ryals (2005) le souligne, la question importante n'est pas la fidélité des clients ou la fidélisation de la clientèle en soi, mais la fidélisation des clients rentables et la gestion rentable du portefeuille du client. En tant que tel, la GRC a peu de chances de réussir à moins que les responsables marketing n'accordent une attention particulière à ces questions. Nos résultats montrent ici que les entreprises qui ont mis en place des outils de GRC depuis plus de 5 ans semblent avoir réussi ce pari. Si nous ne montrons pas de lien entre outils de GRC et croissance de chiffre d'affaires, la mise en place d'outils de GRC permet de travailler sur une clientèle plus rentable. Ainsi, nous constatons un lien modeste, mais positif et significatif, entre le taux de croissance 2009/2011 et le fait que l'entreprise ait une stratégie de gestion de l'après-vente ( $r^2= 0,111$  et  $p=0,073$ ).

### **Conclusion : point sur les principaux résultats**

L'étude réalisée avait pour objectif de confronter, d'une part, des éléments de compréhension des stratégies et objectifs poursuivis par les dirigeants d'entreprise (notamment en termes d'orientation de marché et d'orientation relationnelle) et, d'autre part, des indicateurs factuels de performance. À notre connaissance, peu d'études ont adopté cette démarche dans le but d'analyser objectivement

l'intérêt d'une stratégie de GRC pour améliorer la performance d'une entreprise. Les conclusions sont supportées par une collecte de données de grande ampleur menée sur 439 dirigeants de PME, ce qui étaye leur portée.

Premier constat, les tactiques mises en œuvre des PME varient en fonction de l'horizon temporel que se donne l'organisation et des défis que doit relever l'entreprise dans son environnement d'affaires. En effet, l'adoption d'une démarche de GRC est souvent caractérisée comme un véritable changement dans la culture et la stratégie de l'entreprise. Les managers de PME qui cherchent à étendre leur orientation clients doivent être conscients que cette évolution passe par un accroissement de la sensibilité de leur organisation aux besoins des clients et des changements dans les habitudes des salariés. Ainsi pour réussir une démarche de GRC, l'entreprise doit avoir la volonté de se projeter à long terme (horizon temporel à 4 ou 5 ans) et de ne plus se focaliser sur les résultats de court terme (Volle, 2012, p. 23). En raison des contraintes opérationnelles et financières, la majorité des PME travaillent à la fois à l'acquisition de nouveaux clients et à la conservation et à l'amélioration des relations avec les clients déjà en portefeuille. Dès la prospection, l'accent doit être mis sur un horizon de long terme ce qui implique d'intégrer dès le départ la fidélisation comme un paramètre clé de la valeur à vie du client (Aurier et N'Goala, 2010). Par la suite, cette démarche permettra d'établir une segmentation relationnelle en fonction de la valeur du client (Payne et Frow 2005). À un second niveau, la mise en œuvre de ces stratégies de GRC repose généralement sur des moyens mis en place pour recueillir, analyser l'information relative à la clientèle, ses comportements d'achat et ses besoins.

Les résultats montrent que toutes les PME font de la qualité un élément clé de leur offre. De ce fait, cette dernière est désormais une condition nécessaire mais non suffisante au succès des PME. En revanche, les PME tournées vers la GRC se différencient sur leur gestion de l'après-vente et la recherche d'information sur la satisfaction de leurs clients. Ainsi, les entreprises qui ont pour objectif de renouveler leur offre semblent un peu plus enclines à mettre en place une gestion de l'après-vente ; celles qui proposent des prestations complémentaires sont plus tournées vers la recherche d'information sur leurs clients. De façon globale, les résultats mettent en exergue la nécessité de faire un effort particulier sur la mise en œuvre d'outils de GRC, pratique encore loin d'être généralisée. On constate également deux principales étapes d'opérationnalisation d'outils de GRC : les PME le sont d'abord en outils de suivi des contacts clients et de suivi des actions de prospection. Avec le temps, elles mettent ensuite l'accent sur la gestion de l'après-vente et les programmes de fidélisation. Force est de constater

que l'implémentation d'outils de suivi nécessite la formalisation des processus ; or plusieurs auteurs ont démontré les limites des PME dans ce type d'exercice (Garengo, Biazzo et Bititci, 2005 ; Brouthers, Andriessen et Nicolaes, 1998). Ainsi, un faisceau d'éléments rend la mise en œuvre d'une démarche de GRC délicate et nécessite toutes les compétences d'un bon manager : avoir une vision à long terme, avoir une connaissance approfondie des processus de l'entreprise, avoir une capacité de conviction pour fédérer les ressources autour de nouveaux outils, avoir la capacité de décliner les outils en fonction des orientations stratégiques et de l'anticipation de l'évolution des marchés.

Les résultats montrent en effet que les entreprises qui ont mis en place des outils de GRC depuis plus de 5 ans semblent avoir réussi le pari de l'amélioration de la performance, notamment grâce à leur nouvelle capacité à identifier et se concentrer sur une clientèle plus rentable. Au regard des contraintes de ressources (humaines et financières notamment) et de la logique financière actuellement dominante auxquelles sont confrontées les PME, la plus grande difficulté repose dans le fait que mettre en œuvre une stratégie de GRC se construit à long terme mais nécessite la mise en œuvre rapide d'outils. Le décalage entre dépenses et retour sur investissement fait que la rentabilité financière des PME qui se lancent dans une démarche de GRC est, dans un premier temps, dégradée avant de se redresser de façon très marquée, rappelant que la GRC ne peut être évaluée à court terme.

### **Bibliographie**

Anderson E. W., Fornell C. et Lehmann D. R. (1994), Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden, *Journal of Marketing*, 58, 53-66.

Aurier P. et N'Goala G. (2010), The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 303-325.

Betbeze, J.P., & Saint-Étienne. C. (2006), Une stratégie PME pour la France : Favoriser l'essor des gazelles, entreprises moyennes en forte croissance. *Rapport au Conseil d'Analyse Économique*, La Documentation Française, Paris.

Berry L.L. (1983), Relationship marketing, In *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Eds. Berry L.L., Shostack G.L. and Upah G. American Marketing Association, 25-28.

Boulding W., Staelin R., Ehret M. et Johnston W.J. (2005), A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls and where to go, *Journal of Marketing*, 69, 155-166.

- Brouthers K. D., Andriessen F. et Nicolaes I. (1998), Driving blind: Strategic decision making in small companies, *Long Range Planning*, 31, 1, 130-138.
- Davidsson P, Steffens P et Fitzsimmons J. (2005). Growing profitable or growing from profits: putting the horse in front of the cart?, *Journal of Business Venturing*, 24, 4, 388-406.
- Delmar, F., Davidsson P et Gartner W. (2003), Arriving at the high-growth firm, *Journal of Business Venturing*, 18, 2, 189-216.
- Delong T.J. et Vijanyaraghavan V. (2012), Should you listen to the customer?, *Harvard Business Review*, September, 129-133.
- Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987), Developing buyer-seller relations, *Journal of Marketing*, 51, 11-28.
- Garengo P, Biazzo S. et Bititci U. S. (2005), Performance measurement systems in SME's: A review for research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 7, 1, 25-47.
- Gupta S., Lehmann D. R. et Stuart J. A. (2005), Valuing customers, *Journal of Marketing Research*, 41, 1, 7-18
- Harrigan P, Ramsey E. et Ibbotson P (2011), Critical factors underpinning the e-CRM activities of SMEs, *Journal of Marketing Management*, 27, 5-6, 503-529.
- Johnson M. D. et Selnes F. (2004), Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships, *Journal of Marketing*, 68, 2, 1–17.
- Kumar V. et Reinartz W.J. (2006), *Customer relationship management: a Databased Approach*, Wiley.
- Larivet S. et Brouard F. (2007), Faire de l'intelligence économique au quotidien: application à la gestion des réclamations, *Market Management*, p. 5-25.
- Matsuno K., Mentzer J.T. et Özsomer A. (2002), The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance, *Journal of Marketing*, 66, 18-32.
- Morgan, R. M. et Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 3, 20–38.
- Parvatyiar A. et Sheth J.N., (2001), Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline, *Journal of Economic and Social Research*, 3, 2, 247-267.
- Payne A. et Frow P (2005), À Strategic framework for customer relationship management, *Journal of Marketing*, 69, 167–76.
- Peelen, E., Jallat F., Stevens E., Volle P, 2006, *Gestion de la relation client*, Pearson Education, 2<sup>nde</sup> Edition.
- Peelen E. (2009), *Customer relationship management*, Prentice Hall Ed.

Peppers D et Rogers M. (1993), *The One to One future-building relationships one customer at one time*, Currency Doubleday, New York.

Rigby D.K., Reichheld F.K. et Shefter P (2002), Avoid the four perils of CRM, Best practices, *Harvard Business Review*, 80, 2, 101-109.

Ryals L. (2005), Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships, *Journal of Marketing*, 69, 4, 252-261.

Sabadie W., Prim-Allaz I. et Llosa S. (2006), Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 3, 1-18.

Volle P (2012), *Stratégie clients : Point de vue d'experts sur le management de la relation client*, Pearson.

## Annexes

**Tableau 6 – Horizon stratégique et stratégie de segmentation**

Stratégie de GRC		Horizon Stratégique					
		1 an (CT)		2-3 ans (MT)		5 ans (LT)	
<i>Mettre en place une relation personnalisée</i>	Uniquement pour les clients prioritaires	6	4,50%	9	5,10%	1	2,30%
	Principalement pour les clients prioritaires	16	12,10%	28	16,60%	6	15,00%
	Pour la majorité des clients	32	24,20%	58	34,30%	9	22,50%
	Pour tous les clients	78	59,10%	74	43,80%	24	60,00%
<i>Méthode statistique : Comparaison de fréquences - <math>\chi^2</math> (Pearson) = 0,185</i>							
<i>Mettre en place des actions de fidélisation</i>	Uniquement pour les clients prioritaires	8	7,60%	13	9,60%	6	<b>21,40%</b>
	Principalement pour les clients prioritaires	17	16,20%	29	<b>21,50%</b>	3	10,70%
	Pour la majorité des clients	34	32,40%	58	<b>43,00%</b>	6	21,40%
	Pour tous les clients	46	<b>48,90%</b>	35	25,90%	13	46,40%
<i>Méthode statistique : Comparaison de fréquences - <math>\chi^2</math> (Pearson) = 0,012</i>							
<i>Développer une étroite collaboration</i>	Uniquement pour les clients prioritaires	7	6,00%	18	<b>11,80%</b>	4	<b>11,80%</b>
	Principalement pour les clients prioritaires	31	26,70%	40	26,30%	9	26,50%
	Pour la majorité des clients	19	16,40%	44	<b>28,90%</b>	7	20,60%
	Pour tous les clients	59	<b>50,90%</b>	50	32,90%	14	41,20%
<i>Méthode statistique : Comparaison de fréquences - <math>\chi^2</math> (Pearson) = 0,055</i>							
<i>Mettre en place un partenariat à long terme</i>	Uniquement pour les clients prioritaires	12	11,80%	18	13,40%	5	<b>16,70%</b>
	Principalement pour les clients prioritaires	26	25,50%	24	17,90%	7	23,30%
	Pour la majorité des clients	14	13,70%	44	<b>32,80%</b>	7	23,30%
	Pour tous les clients	50	<b>49,00%</b>	48	35,80%	11	36,70%
<i>Méthode statistique : Comparaison de fréquences - <math>\chi^2</math> (Pearson) = 0,038</i>							

**Tableau 7 – Orientation stratégique par rapport au marché et stratégie de segmentation**

*Orientation Stratégique de Marché*

Stratégie GRC	Prospecter de nouveaux clients sur votre marché principal		Prospecter de nouveaux clients sur de nouveaux marchés		Renouveler l'ensemble de l'offre (produits / services)		Adapter les offres à chaque type de clientèle		Proposer des prestations complémentaires à votre offre de base		
	Moyenne	p	Moyenne	p	Moyenne	p	Moyenne	p	Moyenne	p	
<i>Mettre en place une relation personnalisée</i>	Uniquement pour les clients prioritaires	4,31		3,07		2,58		3,31	***	3,53	**
	Principalement pour les clients prioritaires	4,02		2,88		2,78		3,79		3,29	
	Pour la majorité des clients	4,17		3,40		2,94		3,76		3,59	
	Pour tous les clients	4,23		3,20		3,03		4,28		3,83	
<i>Mettre en place des actions de fidélisation</i>	Uniquement pour les clients prioritaires	4,11		3,17		2,83		4,07		3,44	
	Principalement pour les clients prioritaires	4,22		3,17		2,73		3,83		3,59	
	Pour la majorité des clients	4,14		3,36		3,00		3,92		3,70	
	Pour tous les clients	4,29		3,33		3,26		4,15		3,87	
<i>Développer une étroite collaboration</i>	Uniquement pour les clients prioritaires	4,30		2,84		2,77		3,50	***	3,77	**
	Principalement pour les clients prioritaires	4,32		3,24		2,79		3,73		3,45	
	Pour la majorité des clients	3,97		3,21		2,74		3,96		3,84	
	Pour tous les clients	4,21		3,44		2,94		4,20		3,79	
<i>Mettre en place un partenariat à long terme</i>	Uniquement pour les clients prioritaires	4,58	*	2,91		2,79		3,47	***	3,79	**
	Principalement pour les clients prioritaires	4,21		3,38		2,80		4,05		3,56	
	Pour la majorité des clients	4,00		3,44		2,88		3,98		3,77	
	Pour tous les clients	4,24		3,31		3,02		4,18		3,91	

Statistical method : Means comparison - t test  
 \*\*\*: p<0,01 / \*\*: 0,01<p<0,05 / \*: 0,05<p<0,1

**Tableau 8 – Nombre d'outils GRC présents dans les PME**

Nbr outils GRC	Nbr d'outils présents dans la PME		Implantés en 2005 et avant		Implantés en 2006 et après	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
0	264	61,5	303	70,6	364	84,8
1	22	5,1	28	6,5	17	4,0
2	38	8,9	30	7,0	14	3,3
3	21	4,9	17	4,0	11	2,6
4	38	8,9	22	5,1	16	3,7
5	15	3,5	8	1,9	3	,7
6	31	7,2	21	4,9	4	,9
<b>Total</b>	<b>429</b>	<b>100,0</b>	<b>429</b>	<b>100,0</b>	<b>429</b>	<b>100,0</b>

**Tableau 9 – Stratégie de GRC et déploiement des outils**

*Outils des GRC mis en œuvre*

Stratégies de GRC	Suivi des actions de prospection			Suivi de la performance des commerciaux			Suivi des contacts clients		
	Pas d'outil	Outil de 5 ans ou moins	Outil de plus de 5 ans	Pas d'outil	Outil de 5 ans ou moins	Outil de plus de 5 ans	Pas d'outil	Outil de 5 ans ou moins	Outil de plus de 5 ans
Améliorer la qualité	NS			NS			NS		
Démarche de gestion des réclamations	p=0,023 3,00	3,5	3,48	p=0,001 3,04	3,51	3,72	p=0,002 2,96	3,59	3,55
Etudes de satisfaction de la clientèle	p=0,000 2,21	3,12	2,64	p=0,006 2,32	3,23	2,46	p=0,000 2,12	3,05	2,78
	-	+	+	-	+	+	-	+	+
Stratégies de GRC	Réalisation d'enquêtes satisfaction			Mise en place de programmes de fidélisation			Suivi de la valeur financière des clients		
	Pas d'outil	Outil de 5 ans ou moins	Outil de plus de 5 ans	Pas d'outil	Outil de 5 ans ou moins	Outil de plus de 5 ans	Pas d'outil	Outil de 5 ans ou moins	Outil de plus de 5 ans
Améliorer la qualité	NS			NS			NS		
Démarche de gestion des réclamations	p=0,000 2,94	3,54	4,08	p=0,000 3,02	3,67	4,02	p=0,02 3,05	3,56	3,73
Etudes de satisfaction de la clientèle	p=0,000 2,05	3,72	3,44	2,27	3,21	3,18	NS		
	-	+	+	-	+	+	-	+	+

