

# **Gérer la relation client : les spécificités du contexte interentreprises**

## **Candidat au prix Roland CALORI**

Benoît BOUSQUIE

Doctorant – Allocataire Moniteur

Contact : [benoitbousquie@yahoo.fr](mailto:benoitbousquie@yahoo.fr)

### **CREGO - Centre de Recherche En Gestion des Organisations**

Université Montpellier II

Bâtiment 19 - Case Courrier 28

Place Eugène Bataillon

34095 Montpellier CEDEX 5

Tél. +33.4.67.14.46.49

### **Résumé :**

Symptôme de la difficulté de gérer la relation client fournisseur dans un contexte interentreprises, les projets GRC (Gestion de la Relation Clients) informatisés pâtissent de taux d'échecs importants. Dans cette communication, nous proposerons un cadre d'analyse à l'intersection du marketing industriel et du management stratégique pour expliquer l'origine de ces échecs. Ce cadre est par la suite illustré et enrichi par l'étude du cas d'une société du secteur de la téléphonie informatique. Emergent de cette communication deux résultats principaux. Les projets GRC échouent en raison du fait que les entreprises qui les lancent soit ne disposent pas des capacités organisationnelles nécessaires soit n'opèrent pas dans un environnement favorable aux stratégies relationnelles.

**Mots clés :** gestion de la relation client fournisseur, capacités organisationnelles, marketing industriel

# **Gérer la relation client : les spécificités du contexte interentreprises**

## **Candidat au prix Roland CALORI**

### **Résumé :**

Symptôme de la difficulté de gérer la relation client fournisseur dans un contexte interentreprises, les projets GRC (Gestion de la Relation Clients) informatisés pâtissent de taux d'échecs importants. Dans cette communication, nous proposerons un cadre d'analyse à l'intersection du marketing industriel et du management stratégique pour expliquer l'origine de ces échecs. Ce cadre est par la suite illustré et enrichi par l'étude du cas d'une société du secteur de la téléphonie informatique. Emergent de cette communication deux résultats principaux. Les projets GRC échouent en raison du fait que les entreprises qui les lancent soit ne disposent pas des capacités organisationnelles nécessaires soit n'opèrent pas dans un environnement favorable aux stratégies relationnelles.

**Mots clés : gestion de la relation client fournisseur, capacités organisationnelles, marketing industriel**

## INTRODUCTION

Dell, grâce à une Gestion de la Relation Clients (GRC) totalement informatisée centre l'ensemble de ses processus organisationnels sur le client et fonde son avantage stratégique sur une désintermédiation totale de ses circuits de vente (pas de point de vente physique, des commerciaux installés dans un call center...). La mise en place d'un tel modèle d'affaires, a été permise et rendue économiquement avantageuse par les progrès en technologies de l'information de ces dernières années. Pour Dell, plus qu'une stratégie marketing, la GRC est véritable stratégie d'entreprise (Parasuraman 1997, Woodruff 1997), qui vise la réorientation de l'ensemble des processus autour de l'optimisation de la relation avec le client.

L'émergence de la GRC est intervenue dans un contexte de forte concurrence, où la plupart des secteurs ont subi ou subissent des dérèglementations importantes, où la logique n'est plus celle du premier équipement et où l'on s'est aperçu qu'il était moins cher de fidéliser que de conquérir les clients (Sheth et Shaineth 2005, Verhoeff et Langerak 2002, Peppers et Rogers 1995, Gronroos 1994).

Dans le contexte interentreprises, la mise en place d'une stratégie de GRC a des justifications encore plus fortes : un marché atomisé, des clients experts aux exigences précises, des liens qui dépassent la simple transaction, un cycle de vie du client plus long, mais aussi des risques (perte d'un client important, comportement opportuniste de certains partenaires...), font de la gestion du portefeuille clients une ressource stratégique de l'entreprise opérant dans le business to business. Mercedes par exemple inclut dans son rapport d'activité un certain nombre d'indicateurs relatifs à la satisfaction et la fidélité de sa clientèle d'entreprise.

C'est pour répondre à cette nécessité croissante de mieux gérer la relation avec le client que les plus grands éditeurs de logiciels ont lancé des solutions censées permettre l'optimisation de cette relation. Lancés vers la fin des années 1990, ces projets ont convaincu un grand nombre d'entreprises (72% des sociétés de plus de 500 salariés source IDC 2005) mais, symptôme de la difficulté de gérer la relation client fournisseur en milieu industriel, ils pâtissent toujours de taux d'échecs élevés. Hansotia (2002) annonce un taux d'échec moyen de 75%. Aux Etats-Unis, le rapport 2005 du Gartner Group révèle que 55% des projets n'atteignent pas le point mort. En Europe, une étude du cabinet Bain montre que moins de 15% des utilisateurs ne sont pas satisfaits de leurs outils GRC. Plusieurs papiers publiés dans des revues marketing adressent des appels pour des recherches permettant de comprendre pourquoi ces projets sont si difficiles à mener et à rentabiliser.

Nous proposerons donc dans cette communication un cadre conceptuel permettant de comprendre pourquoi dans un contexte où les stratégies relationnelles semblent à priori valorisables, les entreprises ont tant de difficultés à implanter des systèmes permettant de les mettre en place. Nous verrons que les réponses se trouvent à la fois à l'intérieur de l'entreprise (a-t-elle les capacités de lancer un tel projet ?) et à l'extérieur (les stratégies relationnelles sont elles réellement bénéfiques dans le contexte qui est celui de l'entreprise ?)

Dans cette optique, nous présenterons de manière classique dans première partie une revue de littérature, une attention particulière sera portée à l'exploration du concept de relation client fournisseur dans un contexte industriel. Cet état de l'art débouchera sur un cadre d'analyse stratégique des projets de gestion de la relation client fournisseur dans un contexte industriel. Le cadre ainsi présenté sera ensuite illustré et enrichi par l'étude du cas d'une société du secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

## **D) LE PROJET GRC : A L'INTERSECTION DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES ET DU MARKETING INDUSTRIEL**

Une analyse des différentes études professionnelles et académiques portant sur les projets GRC nous a permis de dégager deux origines distinctes des facteurs d'échecs. Une origine « interne » à l'entreprise (St Amant et Renard 2004), le projet échoue parce que l'entreprise n'avait pas les capacités organisationnelles pour le mener à bien. Une origine « externe », le projet échoue parce que tout un ensemble de facteurs environnementaux défavorisent les stratégies relationnelles dans le secteur d'activité de l'entreprise. Dans cette partie, nous mobilisons les apports du management stratégique et du marketing industriel pour relier ces deux séries de facteurs d'échecs à la théorie. Nous verrons enfin comment un cadre conceptuel liant RBV et analyse industrielle permet d'envisager les implications stratégiques d'un tel projet sous un angle à la fois interne et externe.

### **I.1. GERER LE PROJET GRC : UNE PREMIERE APPROCHE PAR LES CAPACITES ORGANISATIONNELLES**

*« La fameuse vision à 180 degrés du client, on n'a jamais réussi à l'avoir,[...] on n'a pas réussi à faire accepter aux gens de partager des données sensibles, [...]et aussi parce qu'on a jamais vraiment réussi à l'automatiser ...».*

Tel est le constat dressé par un membre de la DSI (Direction des Systèmes d'Information) d'une grande compagnie aérienne française, rencontré en marge d'un workshop, à propos du projet GRC lancé par son entreprise.

Quelques mois auparavant, une étude d'IBM sur l'allemand Lufthansa mettait en lumière la réussite de son projet GRC, avec notamment des bénéfices importants en termes de satisfaction client et de ventes croisées.

Ces deux exemples montrent que lancer un projet GRC n'est pas chose aisée, nombre d'entreprises prestigieuses ont échoué dans sa mise en place. Deux entreprises opérant dans le même secteur, avec un positionnement semblable et un modèle d'affaires proche n'ont pas le même succès dans la mise en place de leur projet. L'histoire des entreprises, leur culture, les compétences de leurs employés, leurs ressources, leurs connaissances...font qu'elles ne disposent pas toutes des mêmes capacités à mettre en place un projet GRC.

Selon l'approche basée sur les ressources, les organisations sont constituées d'un ensemble de ressources et de capacités organisationnelles. Lorsque ces différentes ressources et capacités sont hétérogènes, rares et difficiles à être imitées ou acquises, on les considère comme des actifs stratégiques.

L'approche de la Ressource Based View montre ainsi que la présence ou l'absence d'actifs stratégiques explique les écarts de performance entre les organisations qui sont en compétition à un moment donné sur un marché (Amit et Shoemaker 1993, Barney 1991, Grant 1991, Hamel et Prahalad 1995, Peteraff 1993).

St Amant et Renard (2004) ont mis à profit les apports de la RBV pour bâtir un cadre méthodologique de développement des capacités organisationnelles. Nous pensons que le cadre présenté par ces auteurs est pertinent d'une part pour expliquer les échecs des projets GRC dus aux facteurs internes et d'autre part pour les relier à la théorie.

Cette méthodologie se base sur quelques assertions fondamentales :

- Les organisations sont constituées d'un ensemble de ressources, connaissances et compétences, que les *capacités organisationnelles* déploient, combinent et coordonnent à travers différents flux de valeur pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques (St Amant et Renard 2004). Le management de projet GRC nécessite et repose sur un certain nombre de ces capacités organisationnelles.
- Leur absence ou leur niveau trop bas de maturité peut expliquer l'échec de la mise en œuvre de la stratégie GRC.
- Plus le niveau de transformation organisationnelle est fort, plus les capacités devront avoir atteint un haut degré de maturité.



Figure 1 : les niveaux de maturité des capacités organisationnelles (source St Amant et Renard 2004)

- La gestion de projet doit se faire à partir du management de ces capacités organisationnelles. Au début du projet, l'entreprise doit faire un état de ses capacités, puis une estimation de celles dont il faudrait disposer pour lancer le projet, et à partir de ce constat, acquérir ou faire mûrir les capacités manquantes ou immatures.

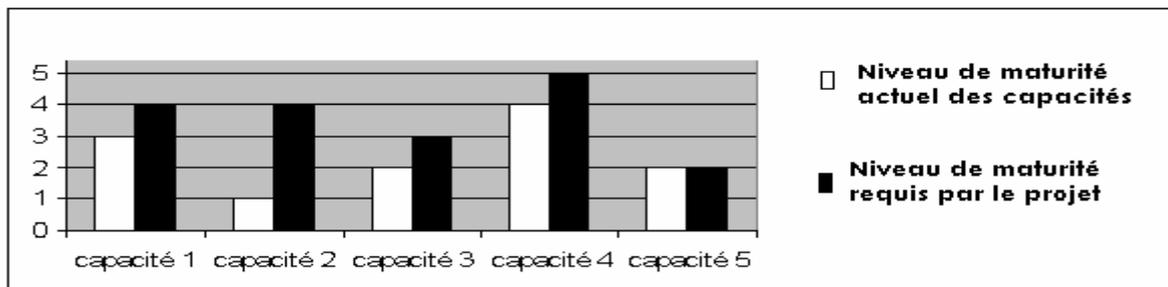


Figure 2 : exemple de comparaison des niveaux de maturités existants et requis par le projet

On retrouve donc la dimension stratégique du projet, que toutes les organisations ne peuvent mener à bien car elles n'en ont pas toutes les capacités. On retrouve aussi la dimension plus managériale, qui indique que ces capacités doivent être gérées et mûries.

Cependant, se centrer uniquement sur le management de projet conduit à négliger un certain nombre de facteurs d'échecs des projets GRC. En effet, il est possible que le projet aboutisse, mais qu'il ne délivre pas de valeur pour l'entreprise tout simplement car les stratégies relationnelles ne sont pas toujours adaptées dans le secteur d'activité de l'entreprise. La partie suivante sera consacrée à l'examen des spécificités de la relation dans un contexte interentreprises.

**I.2. GERER UN PROJET GRC EN B TO B : UNE DEUXIEME APPROCHE PAR LE MARKETING****INDUSTRIEL**

Le marketing industriel s'intéresse aux échanges entre entreprises. Les chercheurs en marketing industriel ont cherché à dépasser les modèles classiques du comportement du consommateur, en tenant compte des spécificités liées au contexte industriel. Les travaux en business to business relèvent trois différences majeures de la relation avec le contexte des marchés de masse :

- Rôle actif du client : Dans un contexte d'achat interentreprises, les rôles d'acheteur et de vendeur tendent à être plus symétriques. Le client poursuit souvent une activité de veille technologique et concurrentielle, il établit un cahier des charges, va au devant des fournisseurs. Les deux parties recherchent conjointement l'échange et exercent un contrôle important sur les transactions.
- Un marché atomisé : A la différence des marchés de masse, l'offre des fournisseurs s'adresse à un nombre restreint de clients potentiels qui attendent une relation individualisée et personnalisée.
- Une unité d'analyse qui dépasse l'achat ponctuel : La relation entre fournisseur et client dépasse le cadre de l'achat ponctuel sur deux plans. D'une part il est impossible de considérer que les achats sont indépendants les uns des autres et que la logique principale est celle de la concurrence, la dimension temps a donc une grande importance. D'autre part, la relation en elle-même dépasse largement la simple transaction économique, elle peut donner lieu en place d'équipes de projets mixtes et peut aller dans certains cas jusqu'à la présence du client au conseil d'administration du fournisseur.

Les travaux conduits en marketing industriel prennent appui sur plusieurs courants théoriques (théorie de l'échange social, théorie de la dépendance des ressources, théorie des coûts de transaction...). Nous retiendrons deux sortes de travaux complémentaires pour notre recherche. La première s'intéresse à la structure du marché et permet d'appréhender les conditions qui favorisent l'établissement de relations client fournisseur. Elle permet de souligner que les stratégies relationnelles ne sont pas valables dans tous les contextes. Le second courant de travaux que nous mobilisons s'intéresse à la relation en elle-même, il nous permettra de voir que les relations client fournisseur évoluent vers des modes de plus en plus complexes et difficiles à gérer

### **I.2.1 La relation, une forme de gouvernance de la transaction entre marché et hiérarchie**

Les auteurs en marketing relationnel prennent souvent pour référence la théorie des coûts de transaction de Williamson (1975) qui s'intéresse aux structures de gouvernance hybrides, entre la firme et le marché. Williamson (1975) postule que l'existence de coûts de transaction ex ante et ex post, dus à la rationalité limitée et à l'opportunisme des acteurs rend la gouvernance des transactions par le marché inefficace. L'auteur retient 3 critères d'analyse pour déterminer la structure de gouvernance efficace :

- La spécificité des actifs : Pour délivrer la prestation, le fournisseur va devoir investir dans des actifs. Le client, pour recevoir la prestation peut aussi avoir à investir dans des actifs spécifiques (tangibles et intangibles). Ces actifs spécifiques ne sont pas redéployables sur d'autres transactions.
- L'incertitude, relative à l'impossibilité de prévoir les états du monde à venir et le comportement des autres. Elle est renforcée par l'opportunisme des acteurs en présence
- La fréquence des transactions. Ponctuelles, ou répétées, c'est une dimension importante qui permet à la relation de dépasser la simple transaction économique.

L'analyse faite par Williamson (1975) fait bien ressortir le caractère hybride des stratégies relationnelles. Elles apparaissent et sont efficaces dans le cas d'une spécificité des actifs bien réelle mais modérée (sinon, on passe à un mode de gouvernance hiérarchique, c'est-à-dire que le client développe le produit du fournisseur lui-même par exemple). Les stratégies relationnelles sont par contre moins présentes en cas de non spécificité des actifs. Plus tard Hakansson (1982), a fait un apport important en ce qui concerne l'appropriation du contexte pour les stratégies relationnelles. Il s'est intéressé aux besoins du client en croisant deux paramètres, deux cas de figures extrêmes :

- Degré de complexité des besoins : fait référence à la complexité du produit, à la fois dans sa conception et dans sa mise en place.
- Degré de spécificité du produit : le produit n'est pas forcément très complexe, en revanche, il est original, et développé souvent pour un seul ou un nombre très limité de clients

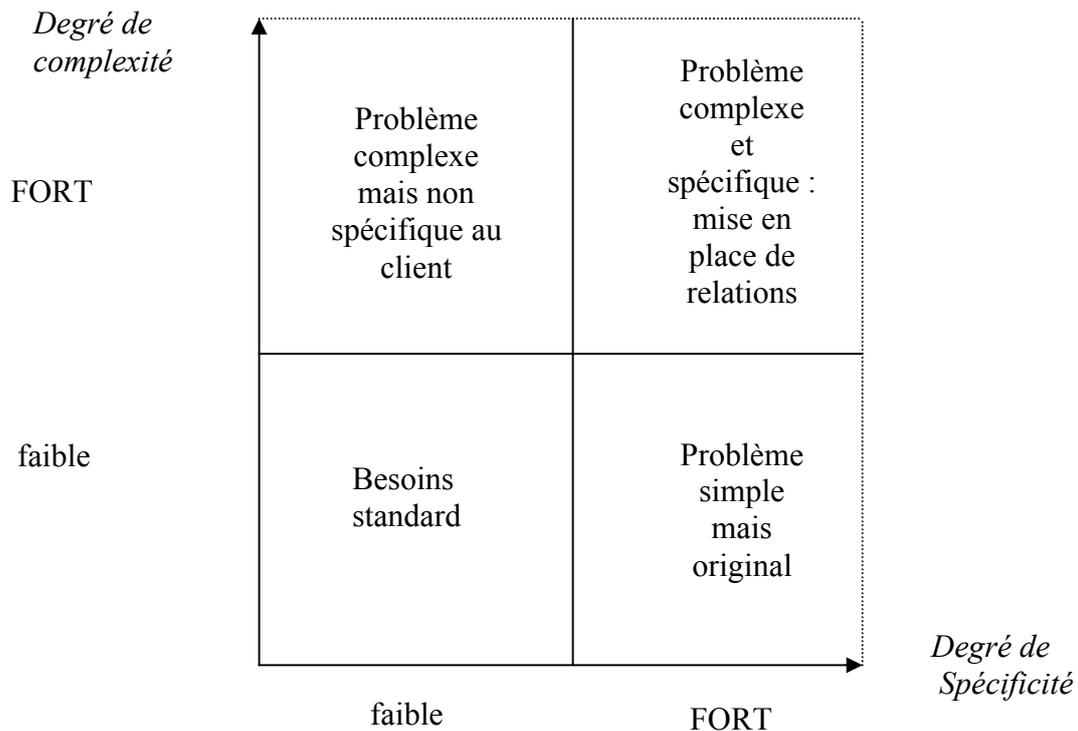


Figure3 : influence des caractéristiques du produit sur la mise en place de relations

Hakansson (1982) montre au travers de ses recherches que les caractéristiques du produit ou service offert par le fournisseur entre en ligne de compte pour déterminer si le contexte est favorable aux stratégies relationnelles. Une demande à la fois complexe et spécifique de la part d'un client étant un contexte très favorable aux stratégies relationnelles.

Le contexte dans lequel est lancé le projet GRC a une influence certaine sur le succès de ce projet. S'il n'est pas adapté au contexte dans lequel il est lancé, le projet a des chances d'échouer. Outre le fait que le projet ne soit pas adapté au contexte, les modèles de référence du marketing industriel suggèrent que la complexité des relations nouées entre fournisseurs et clients en business to business les rend difficilement analysables et gérables, qui plus est par une solution informatique. C'est l'objet de la partie suivante

### **I.2.2. Une vision interactionniste de la relation clients fournisseurs en milieu industriel**

Le courant de recherche développé par les chercheurs Suédois de l'IMP (International Marketing and Purchasing Group) introduit l'analyse sociologique (théories de l'échange social et socio-économie) dans le marketing industriel. Leur modèle prend comme unité d'analyse l'interaction entre le client et le fournisseur et dépasse les approches statiques évoquées dans la partie précédente sur deux points :

- Intégration de la dimension temps : les relations évoluent, se renforcent et deviennent plus complexes dans le temps.
- Mise au premier plan de la dimension sociale : D'après Granovetter (1992), les relations économiques sont imbriquées (embededness) dans des relations sociales. Dans l'échange, il y a une dimension sociale importante (normes, règles, confiance, engagement...) à laquelle les chercheurs de l'IMP ont porté une attention particulière.

Le modèle de Dwyer, Shurr et Oh (1987) fait référence à cet égard.

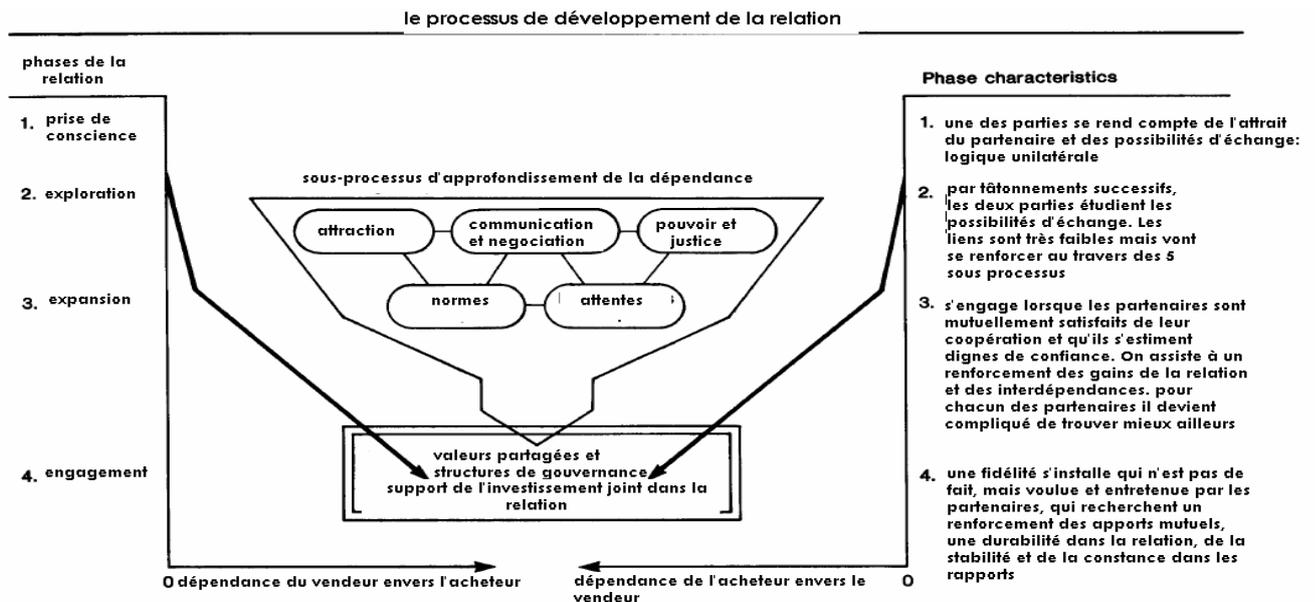


Figure 4 : le processus de développement de la relation (adapté de Dwyer, Schurr et Oh 1987)

Les phases les plus avancées de la relation sont basées sur des concepts tels que la confiance, l'engagement, la fidélité...qui sont difficilement mesurables et surtout peu manipulables. Il est facile de se rendre compte que ce genre de relation est difficile à gérer avec l'aide d'un progiciel. C'est selon nous, un écueil de plus à la mise en place de projets de gestion de la relation clients informatisés, dans les entreprises où les clients sont plus considérés comme des partenaires, et où la connaissance de leurs besoins et de leurs attentes est spécifique et difficilement explicitable par des données factuelles.

### I.2.3 La relation : une menace pour l'entreprise ?

En filigrane de tous les travaux menés sur la relation client fournisseur dans un contexte industriel apparaissent les notions de pouvoir et de menace. En effet, la mise en place d'une

relation à long terme amène les parties à se dévoiler progressivement et parfois à s'exposer aux comportements opportunistes de son partenaire (Heide et John 1995, Ford 1980).

Il faut bien entendu distinguer le pouvoir de son exercice (Machat 2004) qui peut éventuellement être coercitif, cependant le gain de pouvoir par l'une des parties n'est pas neutre pour la relation. On peut donc se demander si finalement ce n'est pas un frein au lancement d'un projet qui amènera le fournisseur par exemple à se dévoiler à un plus grand nombre de clients et donc s'exposer à un risque plus important de comportement opportuniste. Un certain nombre d'éléments déjà évoqués peuvent être ressentis comme une menace par l'entreprise qui lance le projet : la spécificité des actifs (perte de l'investissement si perte du client), degré d'incertitude, complexité et spécificité du produit (le fournisseur peut par exemple devoir montrer au client un certain nombre d'éléments sur lesquels il fonde son avantage stratégique). Le fait de percevoir une menace peut donc être vu comme un frein au projet GRC, dont la solution informatique pourra permettre l'automatisation d'un certain nombre de processus (envoi d'email, ciblage des opérations marketing), mais qui ne sera sans doute pas utilisable pour soutenir l'ensemble de la relation.

### **I.3. LA GRC : PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL A LA CHARNIERE DU MANAGEMENT DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES ET DU MARKETING INDUSTRIEL**

Notre cadre conceptuel entend donc concilier analyse des ressources et capacités de l'organisation et analyse industrielle. Il nous a paru pertinent pour cela de nous inspirer des travaux d'Amit et Shoemaker (1993) dont le but était de lier RBV et analyse industrielle. Nous ne reprendrons toutefois pas l'intégralité de leurs recherches car nous ne nous intéresserons pas à la mise en évidence de limites humaines dans l'élaboration de la stratégie.

Nous avons ainsi exploré et opérationnalisé les influences que pouvaient avoir à la fois les capacités internes à l'entreprise et les caractéristiques de l'environnement externe. Le schéma suivant reprend les éléments qui permettent selon nous de saisir et d'opérationnaliser ces deux déterminants du succès du projet GRC.

Ce cadre d'analyse permet d'expliquer les différences entre les firmes et les différences de succès dans le lancement d'un projet GRC, au regard des capacités internes à l'entreprise et de l'influence que peut avoir l'environnement (Amit et Schoemaker 1993). Ce cadre conceptuel place les capacités organisationnelles de l'entreprise d'une part, et l'environnement de l'entreprise d'autre part en tant que déterminants du succès du projet GRC. A cet égard, nous distinguons trois types de niveaux de réussite :

- Echec : la littérature présente plusieurs éléments permettant de l'appréhender : problèmes techniques, utilisation mauvaise ou inexistante, peu ou pas de support des processus organisationnels... Selon une étude du cabinet Bain en 2004, certains projets dégraderaient même la relation clients.
- Réussite : Ce niveau de succès fait référence à des gains opérationnels obtenus grâce au projet (gestion du contact plus aisée, gains de rapidité, diminution des coûts, amélioration du ciblage et des taux de retour des campagnes marketing...)
- Réussite stratégique : Le projet prend une dimension stratégique lorsqu'il permet à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel. La capacité à mettre en place et à gérer un tel projet devient ce qu'Amit et Shoemaker (1993) appellent des Strategic Industry Factors, à même de générer des rentes organisationnelles. Il faut pour cela qu'elle soit rare, valorisable, inimitable, peu transférable et insubstituable (Barney 1991, Grant 1991, Peteraff 1993).

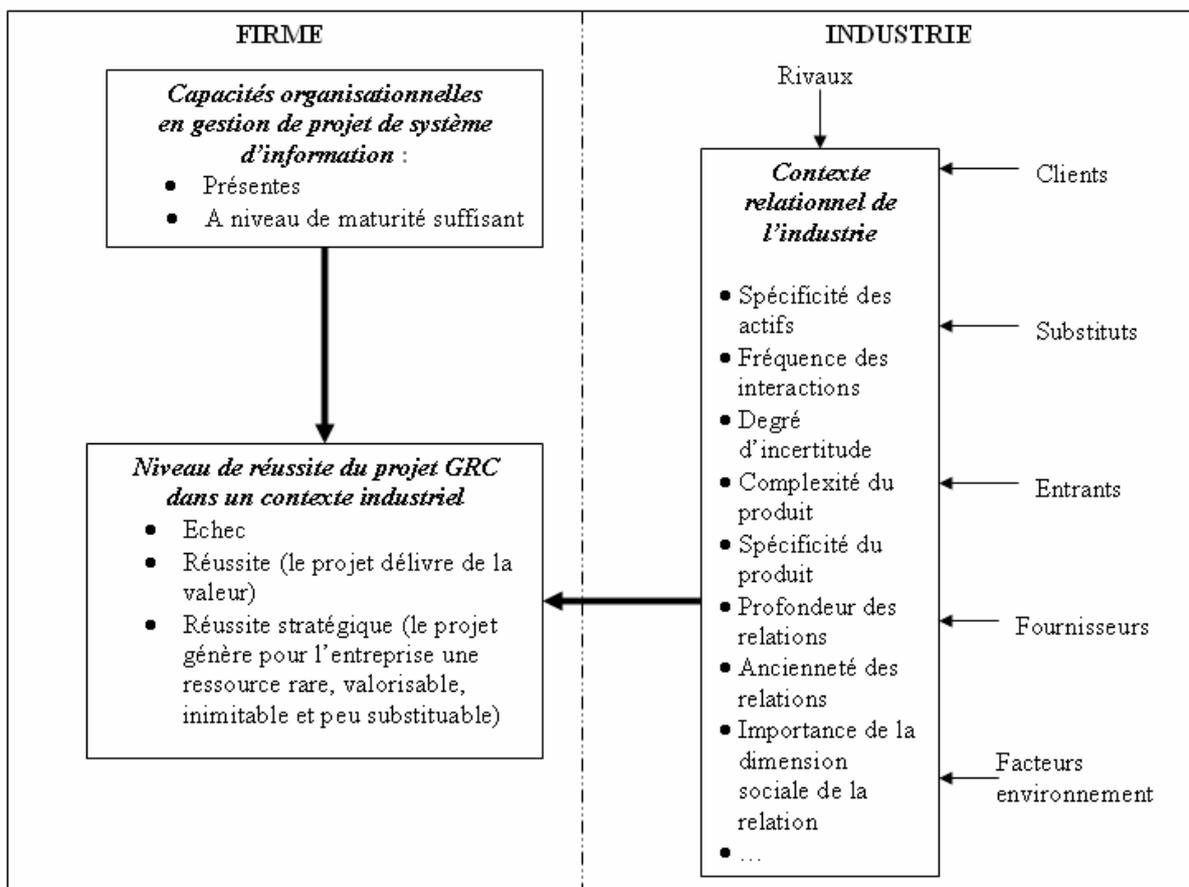


Schéma 1 : cadre d'analyse des projets GRC dans un contexte industriel

## II. L'ETUDE DU CAS ANALYTEL, UNE PME DU SECTEUR DE LA TELEPHONIE INFORMATIQUE

Pour illustrer, tester et enrichir notre cadre théorique, nous avons suivi un projet GRC des toutes premières réunions à l'implantation de la solution en passant par le développement du logiciel.

### II.1. LA DESCRIPTION DU PROJET GRC

L'étude s'est déroulée d'avril à octobre 2005 dans la société Analytel, dont l'activité se répartit dans 3 domaines : l'installation de technologies innovantes en téléphonie d'entreprise, la mise en place de réseaux informatiques et Internet pour l'entreprise, l'édition de logiciels métiers.

La société Analytel, fondée en 1999, a profité des opportunités ouvertes par la diffusion d'Internet dans les entreprises, pour développer un certain nombre de produits innovants basés sur les technologies réseau. Historiquement, installateur en téléphonie d'entreprise, elle a développé notamment des technologies de voix sur IP qui permet de substituer les communications téléphoniques par des communications via le web. Pour compléter son offre, Analytel a aussi lancé une activité d'édition de logiciels, destinés à l'analyse des flux de communication et de l'activité de l'entreprise. Son activité d'innovation, à la pointe des technologies de la télécommunication lui vaut d'être fréquemment citée dans des revues spécialisées et d'être reconnue au plan national. Le « métier » d'Analytel est la téléphonie informatique, le tableau suivant détaille ses domaines d'intervention.

Offre	Installation téléphonique	Installation de réseaux informatiques	Couplage Téléphonie Informatique	Solutions de voix sur IP (VOIP)	Logiciel d'analyse
Description	Installation de standards et réseaux Télécom, routage des appels (PABX...)	Installation de réseaux haut débit pour l'entreprise	Interface téléphone/ PC	Téléphonie via le réseau Internet	Analyse du trafic des communications de l'entreprise
Part dans le CA	60%		40%		

Tableau 1 : les produits d'Analytel

Son effectif est composé de 19 personnes, dont 8 commerciaux et trois développeurs. Ses clients sont pour la plupart des entreprises du secteur privé (85%)

Son portefeuille client grandissant et devenant de plus en plus hétérogène d'années en années, Analytel a décidé de lancer et de développer en interne un projet de gestion de la relation clients, nommé CRM évolution. La direction a fixé 3 objectifs pour ce projet.

- Améliorer l'efficacité opérationnelle : « *on ne sait même pas à qui on a envoyé des CD de démonstration, ça fait pas très professionnel quand on recontacte les responsables des achats* ». Aux dires des commerciaux, la gestion des campagnes marketing pose des problèmes. Il existe une base de données des clients et partenaires, mais elle est stockée sur Excel et très rarement mise à jour. Le progiciel GRC devra donc permettre d'automatiser la gestion des campagnes marketing, mais aussi de mieux gérer le contact avec le client, notamment lors des demandes de service après-vente.
- Favoriser le partage d'informations. « *Certains de nos collaborateurs sont amenés à passer plusieurs semaines chez nos clients, au cours desquelles ils apprennent une foule de choses sur eux. Le problème c'est que quand le client appelle pour du service après vente, il s'attend à tomber sur quelqu'un qui connaît parfaitement les spécificités de son entreprise. Ce qui n'est pas toujours le cas pour une foule de raisons*. L'objectif est donc ici de formaliser un certain nombre d'informations sur les clients afin de ne pas les laisser perdre.
- Mettre en place une stratégie « orientée clients » : Le secteur d'Analytel est jeune et mouvant. Pour la plupart issues de la bulle Internet, ces SSII (Sociétés de Services et d'Ingénierie Informatique) jeunes et dynamiques font beaucoup d'efforts pour ne pas être écrasées par les géants du secteur (Avaya, Ericsson...). La direction juge qu'établir, gérer et maintenir des relations avec ses partenaires serait source d'avantage stratégique.

<i>Caractéristiques de la capacité à gérer la relation avec ses clients/partenaires</i>	
Valorisable	A l'heure actuelle, 87% des revenus d'analytel sont générés par ses partenaires clients
Non Transférable	Si à l'évidence, une base de données ou un portefeuille client peuvent s'acheter, la manière de l'exploiter, l'usage qui en est fait tient aux personnes qui l'utilisent et est une caractéristique idiosyncrasique de l'entreprise, surtout dans un secteur ou la personnalité du professionnel en relation compte autant.
Rare	Il n'existe pas de grande alliance formelle ou informelle dans le secteur d'activité d'Analytel. Il y a quelques partenariats, mais pas de véritables réseaux formels
inimitable	Techniquement parlant, la solution informatique n'a rien d'inimitable, cependant, la stratégie relationnelle qu'elle permet et soutient d'une part et l'utilisation qui en est faite d'autre part ont la caractéristique d'être socialement complexe et la propriété d'ambiguïté causale
insubstituable	Le seul moyen de substituer ces relations avec ses partenaires clients, serait d'aller directement établir la relation avec le client utilisateur final. C'est d'une part très cher (entrée en relation plus longue et plus complexe) d'autre part très hasardeux (difficulté de savoir quelle entreprise a quel besoin)

*Tableau 2 : caractéristiques de la capacité à gérer la relation client d'Analytel*

## II.2. METHODOLOGIE DE RECUEIL ET DE TRAITEMENT DES DONNEES

La méthodologie retenue est celle de l'observation non participante. Nous avons assisté à 8 réunions de projet de 3h chacune, et avons rencontré à 12 reprises des membres de l'équipe de projet (3 commerciaux, le dirigeant et un développeur). Enfin nous avons procédé à des observations de situation de travail au cours de deux journées dédiées. Miles et Huberman (2003) recommandent un recueil des données jusqu'à saturation, c'est-à-dire jusqu'au moment où le chercheur ne récolte plus de faits nouveaux sur le terrain. Nous avons cessé la collecte des données à partir du moment où les réunions de projet ont cessé, où l'entreprise a cessé d'émettre des documents internes concernant ce projet, et où les interviews ne faisaient plus apparaître d'éléments nouveaux.

Nous avons réalisé une analyse thématique des données recueillies sur le terrain, que nous avons croisée avec l'analyse d'un grand nombre de données secondaires (comptes rendus de réunions, documents internes, études sectorielles...). Les premiers entretiens nous ont permis d'élaborer un cadre conceptuel et d'orienter le codage des données récoltées. Nous avons par la suite construit une grille (annexe 1), grâce aux apports des études précédentes sur le sujet. Nous l'avons utilisée lors de chaque entretien ou réunion de projet, en prenant soin d'expliquer à chaque fois ce que signifiait capacité organisationnelle. Les CO les plus

fréquemment évoquées par les interviewés, ou en réunion par les participants ont été retenues. Les éléments concernant l'environnement de l'entreprise ont été recueillis lors d'entretiens avec le dirigeant et avec le responsable commercial, et confirmées par l'analyse d'études sectorielles indépendantes que l'entreprise s'était procurée

### **II.3. PREMIERS RESULTATS : UN SUCCES OPERATIONNEL SANS SUCCES STRATEGIQUE**

#### **II.3.1 Premier résultat : les capacités organisationnelles associées au projet CRM évolution**

Il s'agissait d'identifier les capacités en jeu dans le projet de cette entreprise. Par conséquent nous n'avons pas cherché à évaluer leur impact respectif sur le projet, ni l'impact de leur degré de maturité. Les résultats sont présentés de la même manière que ceux de St Amant et Renard (2004), à savoir une liste de capacités organisationnelles, regroupées par classes. Notons qu'à la différence de St Amant, nous n'établissons pas un référentiel de connaissances associées à ces capacités organisationnelles.

La capacité à réaliser l'alignement stratégique et l'intégration du SI : L'alignement stratégique est un courant de recherche en système d'informations qui a émergé lorsqu'on s'est aperçu que certaines organisations implantaient des systèmes d'information qui ne soutenaient pas complètement la stratégie (Smaczmy 2001). « *Il faut que le système colle à notre modèle d'affaires, qui est très complexe* ». D'un autre côté, la prise de conscience des opportunités offertes par un tel système a permis dans certain cas un mouvement inverse, la technologie remettant en cause certains pans de la stratégie d'entreprise. C'est le cas lors du développement d'un outil permettant d'envoyer des e-mails personnalisés à grande échelle, qui a permis d'envisager un autre type de prospection et d'autres cibles.

La capacité à maîtriser le risque du projet. Ce thème est apparu de manière diffuse dans l'ensemble du projet. Chaque avancée, chaque proposition était ponctuée d'inquiétudes de la part de l'équipe de projet. « *Si ça devient trop cher, on risque de devoir laisser tomber en cours de route* », « *Si c'est trop long ça va nous empêcher de fonctionner* ». « *Si on change ce module, ça change complètement notre manière de travailler, il faut en parler* ». « *Si ça marche pas on va perdre des clients...* ». St Amant et Renard (2005) ont eux aussi identifié la gestion du risque comme une capacité organisationnelle à maîtriser pour le projet GRC, mais avec un statut sensiblement différent. Selon ces auteurs, il existe un lien entre l'absence ou l'immaturation des autres capacités organisationnelles et le risque du projet.

Classes de capacités organisationnelles	Capacités organisationnelles
Capacité à réaliser l'intégration et l'alignement stratégique du SI	Capacité à intégrer la GRC aux autres systèmes informatiques de l'entreprise (comptabilité, gestion de production...)
	Capacité à mettre en place un dialogue entre toutes les parties prenantes
	Capacité à gérer le parc d'applications et le rendre évolutif
	Capacité à gérer le SI CRM (opérationnel, analytique et collaboratif)
	Capacité à décliner la stratégie aux niveaux opérationnels et vice versa
	Capacité à aligner système GRC et stratégie d'entreprise
	Capacité à aligner le Système GRC et la stratégie GRC
	Capacité à aligner la stratégie GRC et la stratégie d'entreprise (orientée client)
Capacité à maîtriser le risque	Capacité à gérer la taille du projet,
	Capacité à maîtriser les risques de rejet des utilisateurs
	Capacités à maîtriser le temps
	Capacité à maîtriser le risque technique
	Capacité à maîtriser le changement de configuration organisationnelle

*Tableau 3 : capacités organisationnelles mobilisées par le projet CRM évolution*

### **II.3.2 Second résultat : Un modèle d'affaires complexe, peu propice aux stratégies relationnelles à grande échelle**

Le secteur d'activité d'Analytel est assez jeune et en constante évolution. Les partenaires d'hier peuvent devenir les concurrents de demain et ce en très peu de temps. D'autre part les relations avec ses « partenaires » sont très ambiguës, car ils peuvent être à la fois partenaires sur un domaine et concurrents sur un autre. Les clients d'Analytel sont assez rarement les utilisateurs finaux de leurs solutions. La plupart du temps ils sont contactés par des entreprises dont l'offre est complémentaire et qui sont déjà en contact avec le client final. Par exemple, les installateurs en téléphonie d'entreprise sont des partenaires quand ils font appel à Analytel parce que le client final a besoin d'un logiciel d'analyse, mais ils sont aussi concurrents sur cette même offre d'installation en téléphonie.

Description de l'activité		Résultat	
Offre analytel	Besoins du client final	Relation client/partenaire	Relation de concurrence
Installation téléphonique	Réseau téléphonique+ logiciel d'analyse des flux de communication de l'entreprise	Pour l'intégration du logiciel concurrent à l'installation téléphonique Analytel	Sur l'activité d'édition de logiciel
Edition de logiciels d'analyse	Réseau téléphonique+ logiciel d'analyse des flux de communication de l'entreprise	Pour l'édition d'un logiciel d'analyse à intégrer avec l'installation téléphonique du concurrent	Sur l'activité d'installation téléphonique
Couplage téléphonie informatique (CTI)	Automatisation et gestion des appels téléphoniques par l'informatique	Edition d'un logiciel permettant d'interfacer téléphonie et informatique	Sur l'activité d'installation téléphonique
Installation de réseaux informatiques	Communication de l'entreprise totalement informatisée	Installation de réseaux supportant la voix sur IP	Sur l'activité voix sur IP
Edition de solutions de voix sur IP	Communication de l'entreprise totalement informatisée	Edition d'une solution de voix sur IP fonctionnant sur le réseau installé par le concurrent	Sur l'activité d'installation de réseaux

*Tableau 3 : relation de concurrence et de partenariat entre analytel et ses clients*

Pour Analytel, les véritables clients ne sont pas les utilisateurs finaux, ce sont plutôt les autres sociétés, qui ont une offre incomplète, ou qui ont besoin de leur compétence sur un cas précis. Les utilisateurs finaux génèrent finalement assez peu de revenus, par contre s'associer avec un installateur téléphonique important peu générer d'importantes opportunités d'affaires.

C'est donc la relation avec ces « partenaires d'affaires » qu'Analytel souhaite améliorer en lançant son projet CRM évolution. Le problème est que cette relation peut s'avérer aussi néfaste pour l'entreprise, si l'entreprise partenaire décide de concurrencer Analytel sur son offre.

Spécificité des actifs : Dans certains cas, Analytel est obligé de faire des développements spécifiques pour que son offre s'intègre bien avec l'offre de son partenaire. Par exemple, pour un partenaire qui installe des standards téléphoniques avec une

configuration matérielle spécifique, Analytel devra faire des développements appropriés pour que son offre de CTI s'intègre bien. Dans ce cas, la relation est à la fois profitable car c'est une opportunité d'affaires et néfaste sur deux plans : d'une part si le partenaire ne revient plus vers Analytel, l'investissement spécifique est perdu. D'autre part, la collaboration entre les développeurs des deux sociétés fait que le partenaire peut acquérir une partie du savoir faire d'Analytel et décider de devenir son concurrent.

Fréquence des interactions : Analytel est partenaire d'un certain nombre de sociétés depuis plusieurs années. Ces partenaires privilégiés sont bien connus et peu nombreux. « *Les 20 partenaires avec qui nous travaillons le plus, nous gérons très bien notre relation avec eux, donc CRM évolution ne les vise pas en priorité, mais plutôt les 700 ou 800 sociétés que nous ne connaissons pas trop* »

Degré d'incertitude : Dans un secteur tiré par les progrès de la technologie, jeune et très mouvant, les créations de sociétés et les dépôts de bilans sont très nombreux. L'incertitude est forte quand Analytel décide de s'allier avec un partenaire. « *On ne sait jamais vraiment qui peut être le partenaire, si ça se trouve, on va s'allier à lui, lui montrer comment on bosse, et puis il va fermer et on aura perdu notre temps. Ou pire, il va nous piquer nos idées* ».

Complexité du produit : les produits ou services proposés par Analytel sont à la pointe des technologies de la communication mais ont un degré de complexité modérée. En effet, si on considère que la complexité se réfère à un problème dont les paramètres sont changeants, on ne peut considérer qu'Analytel se trouve dans ce cas. En revanche certains développements spécifiques peuvent être complexes.

Spécificité du produit : « *la spécificité de notre offre, on la retrouve dans les cahiers des charges de nos projets, il n'y en a pas deux qui se ressemblent, tant du point de vue des technologies utilisées, que dans la manière dont on va les mettre en place avec notre partenaire* ». L'offre d'Analytel lui impose une personnalisation de toutes ses propositions envers ses partenaires, ne serai-ce que pour qu'elles soient techniquement compatibles. Cependant, cette diversité apparente n'est pas si importante. Les partenaires ont des offres spécifiques certes, mais elles reposent toutes plus ou moins sur les mêmes technologies (mêmes langages de programmation, mêmes systèmes d'exploitations, mêmes matériels téléphoniques...)

Profondeur et ancienneté des relations : Analytel ne dispose que de peu de clients anciens et avec qui ils entretiennent des relations profondes. Les clients visés par leur projet CRM évolution sont plutôt des sociétés avec qui ils voudraient en développer de plus

importantes. Cependant, pour développer un partenariat avec une société, il est nécessaire que la relation s'approfondisse, et à partir d'un certain moment « *il devient difficile de s'appuyer sur l'informatique pour gérer cette relation, car elle se base sur des éléments qui ne sont pas factuels, mais humains : on relance un client parce qu'on sent qu'il y a une opportunité, et non parce que l'ordinateur nous a dit de la faire* »

Importance de la dimension sociale : « *Vous savez, pour les plus grosses affaires, avec nos meilleurs partenaires, il n'y a même pas de contrat, notre engagement mutuel suffit...* ». Cette phrase surprenante de la part du directeur d'Analytel illustre bien l'importance de la confiance, de l'engagement, de la loyauté, de la fidélité... qui émergent, évoluent, se renforcent au gré d'interactions entre Analytel et ses partenaires. Ceci dénote l'importance de la dimension sociale de la relation dans le contexte d'Analytel.

### **II.3.3 Synthèse du cas et voies de recherches futures**

Lancé en Avril 2005, le projet a été achevé fin septembre de la même année, sans dépassement de délai ni de budget excessif. Le logiciel développé en interne, a été déployé sur toutes les machines et fonctionne correctement. Techniquement il répond aux exigences du cahier des charges, et il satisfait pleinement la direction. Ceci nous amène à affirmer qu'Analytel disposait en interne des capacités organisationnelles nécessaires et à maturité pour lancer et mener à bien CRM évolution. Rien de surprenant à cela, le cœur de métier d'Analytel est justement la gestion de projets techniquement assez complexes, l'implémentation de solutions informatique et la résolution des problèmes liés qu'ils soient techniques ou humains (formalisation des besoins des utilisateurs, formation, accompagnement tout au long du projet...). De ce point de vue la, le projet est une réussite. Cependant, de l'aveu de la plupart des collaborateurs que nous avons pu rencontrer, le projet est loin d'avoir satisfait l'ensemble des objectifs fixés à l'origine.

L'objectif d'amélioration de l'efficacité opérationnelle : a été rempli semble-t-il, les campagnes de communication sont plus ciblées, plus rapides et plus rentables. Le temps de contact avec le client est optimisé grâce à une mise à disposition rapide des informations le concernant. Les taux de retours des campagnes de communication ont augmenté et la qualité du service après vente s'est améliorée. De ce point de vue la, le projet est plutôt un succès, il délivre de la valeur, sans être non plus un avantage distinctif, les concurrents d'Analytel ayant tous plus ou moins mis en place le même type de solution.

Favoriser le partage d'informations : ce domaine est considéré à l'unanimité comme un échec.

Si quelques informations basiques ont pu être partagées, la connaissance du partenaire qu'a le membre d'Analytel qui travaille avec lui n'a jamais pu être formalisée. « *Comment voulez vous rentrer sur une fiche client que pour tel problème dans telle situation il vaut mieux travailler avec telle personne de l'entreprise partenaire, il y a tellement de problèmes et tellement de situations, tout ça se fait au feeling* ». Ceci est cohérent avec ce que nous avait laissé pressentir la théorie : à partir d'un certain moment, la dimension sociale de la relation devient tellement prégnante, qu'on ne peut la gérer par l'intermédiaire d'un progiciel.

Obtenir un avantage stratégique de sa stratégie orientée clients : Il est bien évidemment trop tôt pour juger de la réussite de ce point de vue, mais il est cependant possible d'émettre des réserves quant à l'accomplissement de cet objectif.

Réserves	Causes	Description
La solution implantée peut-elle réellement améliorer la gestion de la relation ?	Profondeur et ancienneté de la relation, importance de la dimension sociale	. Réserves sur : 1) Sur la possibilité de mettre en place de telles relations à plus grande échelle 2) Sur l'opportunité de modéliser et de gérer informatiquement une relation dont le succès est avant tout basé sur la confiance, l'action commune, l'engagement et où la connaissance de l'autre est plus tacite qu'explicite
Cette relation tant recherchée n'est-elle pas aussi une menace ?	Spécificité des actifs, incertitude, spécificité du produit, complexité du produit	Réserves sur : 1) Le risque : investir avec un partenaire dont l'avenir est incertain dans un secteur encore très mouvant. 2) Le prévention des comportements opportunistes : si pour l'instant, au vu du nombre restreint de partenaires importants, Analytel parvient à maîtriser et prévenir ce risque, qu'advient-il lorsque ils seront 10 à 20 fois plus nombreux ?

*Tableau 4 : réserves quant à la capacité à obtenir un avantage stratégique de la relation clients*

## CONCLUSION

Nous avons, au travers de cette communication, fourni un cadre conceptuel permettant d'expliquer pour quelles raisons les projets GRC échouent si souvent, en dépit d'un contexte qui peut paraître aux premiers abords favorables. La Ressource Based View et son application au management de projet d'une part et les théories issues du marketing industriel d'autre part nous ont permis de faire émerger plusieurs éléments explicatifs.

D'une part, un projet GRC est à bien des égards difficile à mettre en œuvre, et toutes les entreprises n'ont pas les capacités organisationnelles nécessaires pour le mettre en place et le gérer correctement. Cela explique pourquoi deux entreprises du même secteur n'ont pas la même réussite dans leur projet (différences de réussite intra secteur).

D'autre part, l'environnement dans lequel est lancé le projet influence son succès. La spécificité des actifs, la fréquence des transactions, la complexité et la spécificité des produits sont des éléments qui peuvent être propices ou non à l'établissement de relations de long terme. Nous nous sommes par la suite intéressés aux caractéristiques de la relation en elle-même. Dans le contexte industriel, elle est par nature complexe, changeante et hétérogène, elle se prête donc assez peu à une gestion efficace par des outils informatiques qui auront du mal à remplacer les bénéfices d'une relation interpersonnelle (confiance, engagement mutuel, normes communes...). Le dernier écueil relevé fait référence aux dangers d'une stratégie relationnelle dans le contexte industriel. La peur d'un comportement opportuniste du partenaire, ou d'une prise de pouvoir trop importante, explique que certaines entreprises qui lancent des projets GRC fassent machine arrière. Ces éléments expliquent donc que dans certains secteurs tels que le secteur des services, qui est relationnel par définition (la réalisation de la prestation implique le concours des deux parties), les taux de réussite soient plus élevés qu'ailleurs (différences de réussites inter secteurs)

La réussite de Dell s'expliquerait donc à la fois par des capacités organisationnelles à la hauteur de son ambition, mises en œuvre dans un secteur qui valorise très bien les stratégies relationnelles

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Amit R, Shoemaker PJ (1993) « Strategic assets and organizational rent » Strategic Management Journal 14, 33-46.

Barney G (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage” Journal of Management, vol 17, no 1, 99-120

Dwyer F R, Schurr PH, Oh S (1987) “Developing Buyer-Seller relationships” Journal of Marketing 51, 2 p 11

Ford, David (1997), “Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks” 2nd edn, London : Academic Press.

Granovetter M S (1992) “Problems of explanation in economic sociology: Networks and organisations, structure form and action” Harvard Business School Press, 165-188

Grant R M (1991) “The resource based view of competitive advantage: implications for strategy formulation” California Management Review, spring 33, 3 p114

Grönroos C, (1994)“ From marketing mix to relationship marketing, toward a paradigm shift in marketing” Management Decision 1994 p 4

Hamel G, Prahalad CK (1995) “Thinking Differently” Business Quarterly 59, 4 p22

Hakansson, (1982) “International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach” IMP project group, John Wiley and Sons

Heide J B, John G (1990) “Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer seller relationships” Journal of Marketing research, February p 24- 36

Machat Karim (2003). « Apprentissage marketing et interaction client-fournisseur. Le cas des PME sur le marché de la grande distribution alimentaire » Thèse de doctorat ès sciences de gestion, (Montpellier II, Janvier 2003)

Miles et Huberman (2003) « analyse des données qualitatives » *éditions De Boek* 2003

Parasuraman A (1997) “Reflections on gaining competitive advantage through customer value” *Academy of Marketing Science Journal* spring 1997 p 154

Peppers D, Rogers M (1995), « A new marketing paradigm, share of customer, not market share » *Planning Review*, mars avril 1995 p 14

Peteraff M A (1993) “The cornerstones of competitive advantage: a resource based view” *Strategic Management Journal* 14, 3

Saint Amant, Renard (2005) « Référentiel de connaissances associées aux capacités organisationnelles de l’entreprise » *Actes de la X<sup>ème</sup> conférence AIM* Toulouse 2005.

Saint Amant, Renard (2004) « Proposition d’un modèle de gestion du développement des capacités organisationnelles » *Actes la XIII<sup>ème</sup> conférence AIMS*, Normandie

Sheth et Shaineth (2005) “GRC: les impératifs stratégiques” *Revue Française du marketing*

Williamson O E (1975) « Markets and hierarchies » *The free press*, New York

Smaczny T “ Is an alignment between business and IT the appropriate paradigm to manage IT in today’s organisations?” *Management Decision* 2001 p 797

Woodruff R B “Customer value: the next source for competitive advantage” *Academy of Marketing Science Journal* spring 1997 p 139

**ANNEXE 1: Exemples d'instruments de recueil et de traitement des données**

	Capacité à réaliser l'alignement stratégique			Capacité a gérer le risque		
	Ressources	compétences	connaissances	Ressources	compétences	connaissances
<b>DSI</b> <b>Le 26/04</b>						
<b>verbatim</b>						
<b>CRM</b> <b>manager</b> <b>le 05/05</b>						
<b>verbatim</b>						
<b>Ccial 1</b> <b>Le 19/05</b>						
<b>verbatim</b>						

	Capacité à réaliser l'alignement stratégique			Capacité a gérer le risque		
	Ressource	compétence	connaissance	Ressource	compétence	connaissance
<b>Résultat</b> <b>ITW</b>						
<b>Résultat</b> <b>Réunions</b>						
<b>Concordance</b>						