

Travail effectué par : Doctorante Lamiae EL AMRANI

Encadré par : Professeur Ibrahim BENBBA

La contribution du CRM à l'aboutissement d'une évaluation appropriée au client et adaptée à ses attentes : valeur ajoutée du CRM au sein de l'entreprise.

Résumé :

Les dirigeants ne doivent pas perdre de vue que le processus CRM (customer relationship management) ou GRC (gestion de la relation client) intègre les valeurs et les besoins des clients au cœur de l'entreprise. Il doit donc comporter des outils d'écoute et d'évaluation permettant à l'entreprise d'évoluer de concert avec le client. Les dirigeants sont donc amenés à s'intéresser davantage aux ambitions et aux résultats attendus de l'ensemble des activités, qu'aux objectifs spécifiques de telle ou telle fonction.

Avec le CRM, l'entreprise tire le meilleur parti des technologies Internet dans sa gestion de la relation clients et valorise au maximum son capital client. Le CRM implique une personnalisation accrue de la relation client, une meilleure connaissance des clients, de l'historique (panier moyen, ventilation) et des échéances (renouvellement de contrat,..). L'enjeu est de parvenir à coupler marketing, forces de vente et point de contact client pour augmenter valeur et fidélisation du client. Renforcer l'efficacité commerciale, c'est un objectif concret de retour sur investissement dans le CRM.

Mots clés : CRM – e-CRM - GRC- CRM- Relation client – Fidélisation des clients – TIC

Introduction

L'augmentation de la concurrence conduit les enseignes de la grande distribution à rechercher les moyens d'acquérir un avantage compétitif leur permettant d'assurer leur croissance et leur pérennité. C'est ainsi que les entreprises de la grande distribution misent sur la qualité de la relation client. Ceci peut notamment se traduire par l'amélioration de : renseignement fournie au client, l'interaction avec la force de vente et la qualité du service rendu. Cette position de l'entreprise renvoie, en théorie, à la notion de marketing relationnel, regroupant selon DJ Kim, DL Ferrin, HR Rao, 2008¹ « l'ensemble des activités destinées à l'établissement, le développement et le maintien de relations d'échanges a succès ».

A cet égard, le progrès technologique représente une opportunité pour la réalisation de ces objectifs. En effet, nous assistons aujourd'hui à une offre abondante de solutions dites de « Gestion de la Relation Client ». Le client est roi, ce précepte ancien est plus que jamais d'actualité. La CRM (Customer relationship Management) ou GRC (Gestion de la Relation Client) préoccupe toutes les entreprises qui opèrent ou seront conduites à opérer cette transformation majeure : centrer leur activité autour de leurs clients et non plus autour de leurs produits.

Aujourd'hui le concept de CRM occupe la vedette dans les entreprises. En effet, il a bouleversé profondément les pratiques et les théories du marketing. Il démontre une volonté des entreprises de ne plus se limiter à la stipulation des transactions ponctuelles à court terme (achat/vente) et de se focaliser davantage sur la construction de la relation client sur le long terme (entreprise ou consommateur).

De nos jours, les entreprises mondiales s'orientent de plus en plus vers une organisation centrée sur le client, aux dépens de la structure actuelle par lignes de produits ou divisions géographiques.

Dans ce cadre, Peelen et al. (2006)² avancent que les TIC sont en effet un support aux stratégies de Customer Relationship Management définies par les organisations puisqu'elles facilitent le contact entre les clients et les agents de différents services dans l'entreprise via Internet, le téléphone ou même en face-à-face. Ainsi, les CRM doivent donc s'intégrer dans le

¹DJ Kim, DL Ferrin, HR Rao « A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents, 2008

² Idem Peelen et a., (2006)

système d'information existant de l'organisation, donnant une place de premier plan au département des Systèmes d'Information qui doit alors soutenir la totalité des processus liés au CRM.

Pour Benavent et Villarmois (2006)³, le CRM serait un système d'information spécifique pour les offreurs de solutions alors que pour les praticiens, il correspondrait davantage à une réponse à la problématique suivante : comment établir une relation durable avec ses clients ?

I. La relation client

1. L'entreprise orientée client

1.1 Evolution et importance de la relation client

1.1.1 L'évolution de la nature de la relation client

Sur les cinquante dernières années, L'histoire de la relation client (relation entre les fournisseurs et leurs clients) a bel et bien apparu dans les soixantaines dernières années et peut être résumée en cinq grandes périodes correspondant à de différents types de relations entre différents acteurs :

La période du « fournisseur roi »

Au cours des années 1950 et 1960, l'offre a connu une limitation et la concurrence une faible. Le client était le seul à profiter de cette situation de pénurie tant qu'il avait le pouvoir acheter à un fournisseur qui lui livre quand il peut et quand il veut. Par exemple, un client désirant acheter une automobile peut reporter sa réception à une date X.

Toutefois, on a toujours considéré que le client n'était pas exigeant, la réalité est autre ; il n'avait pas les moyens de l'être.

La période de « l'ère commerciale conquistador »

Vers 1965, la plupart des entreprises, maîtrisent leurs fabrications industrielles et cherchent à se développer en visant la conquête de nombreux clients et gagner des parts de marché. Leur but est de trouver de nombreux débouchés à leur offre : vendre partout tant que le client est ouvert à l'innovation, curieux et avide d'essayer, il prend du fournisseur numéro 1 qui vient le voir avec des nouveautés.

³Benavent, C., DE LA Villarmois, O., (2006) « CRM, apprentissage et contrôle organisationnel », Journal of Information Systems and Technology Management, Vol.3, N2, p.193-210.

La période du « produit héros »

A partir 1975, la concurrence est plus vive, les clients deviennent plus exigeants. Les entreprises apprennent à différencier les produits, à segmenter leur offre et la rendre plus attractive visant ainsi des clients à la recherche de variété. La segmentation de l'offre va de pair avec l'innovation. Le consommateur se délecte de ce choix pléthorique. Il surconsomme avec appétit et se lâche suborner par les mirages publicitaires. La création d'image devient le but primordial de toute marque.

Vers le milieu des années 1980, les concurrents communiquent plus ce qui conduit à une évolution de la communication, la baisse la mémorisation des messages. Malgré des segmentations d'offre toujours plus fine, des positionnements ajustés, les clients y sont moins sensibles et leur portée moins durable.

La période du « Client roi »

A partir des années 1990, la tension de la concurrence mondiale et la sous-traitance internationale font s'effondrer certains couts et par la même le prix. En parallèle, l'évolution de la communication et l'abaissement de la croissance dans les pays industrialisés, ont conduit à évolution des habitudes d'achat du client. De plus, il butine d'un fournisseur à un autre avec pour seule fin d'obtenir les meilleurs avantages.

La période du « Partenariat et fidélisation »

Les années 2000 ont été marquées par l'émergence de nouveaux comportements de la clientèle. Le renforcement de liens avec certains fournisseurs, l'attente de pro activité et de créativité et l'achat mimétique se développent. Ces attentes ont été couronnées par l'aboutissement à une finalité : la fidélisation des clients afin de construire des relations durables et équilibrées.

Dans une entreprise structurée de façon traditionnelle, la responsabilité directe de la relation au client est généralement répartie entre plusieurs fonctions : du marketing à la facturation, en passant par la vente et le contrôle qualité. Le client aborde donc l'entreprise par de multiples points de contact. Ces départements, plus ou moins isolés les uns des autres, ne faisant pas toujours remonter l'information par les mêmes canaux, la gestion de la relation au client est fragmentée, donnant lieu à des incohérences, des opportunités

manquées et une absence de réactivité face à l'évolution des besoins. A l'inverse, la démarche transversale permet de gérer toutes les fonctions relatives au client de façon intégrée, c'est-à-dire, comme un processus. En gérant tous les processus client de façon coordonnée, les entreprises améliorent l'interface client entreprise, la rendant transparente et permettant à l'entreprise de rester en liaison avec le client par un seul point de contact. Cette démarche favorise le développement de véritables partenariats, contrairement à la fragmentation par départements, qui sont autant de chasses gardées ne présentant pas la flexibilité nécessaire.

En gérant la relation client comme un processus, les entreprises sont en mesure de :

- Définir des responsabilités précises en matière de relation client.
- Se concentrer sur les résultats qu'attendent les clients et non sur les objectifs internes des départements.
- Mesurer la satisfaction des clients afin d'apporter en permanence les améliorations nécessaires pour renforcer la relation avec eux.

La CRM s'articule autour de quatre axes majeurs :

- Mieux comprendre les besoins du client.
- Segmenter le portefeuille client afin d'identifier les profils susceptibles de donner naissance à une relation durablement rentable.
- Appréhender les avantages et les défis des technologies de l'information et de la communication (TIC) et organiser spécifiquement les processus de l'entreprise pour répondre aux besoins des clients.
- Apprendre à mieux connaître le client : Il faut écouter le client. Bien que cette recommandation soit récurrente depuis une vingtaine d'années, peu de progrès ont été constatés dans ce domaine. Les entreprises n'ont pas pêché par manque d'intérêt ou de motivation, mais elles étaient trop accaparées par leur organisation interne (fonctions, hiérarchie...) pour prendre toute la mesure de la relation avec le client et pouvoir déterminer précisément ses attentes.

Pour appréhender parfaitement les besoins de leurs clients, les entreprises devront reconfigurer leur organisation et s'ouvrir à l'extérieur, créer des processus intégrés et des passerelles entre services et départements qui leur permettront de **déterminer le profil précis de leur clientèle**. Ce profil est essentiel pour gérer efficacement la relation client. Grâce à ce profil, l'entreprise peut comprendre la nature exacte de sa relation avec le client et déterminer ce qu'il attend de l'entreprise aujourd'hui et ce qu'il en attendra demain. Le profil permet également aux dirigeants de développer la relation en alignant et en coordonnant l'ensemble des processus relatifs à la gestion client, au lieu d'avancer de façon discontinue, département par département.

1.1.2 Principes de la relation client

Il existe de nombreuses façons de poser une définition du client selon le point de vue de son auteur ou l'aspect que l'on souhaite mettre en relief chez le client. Il est très difficile de donner une définition précise de ce qu'est un client pour une entreprise. Chaque entreprise réalise sa propre typologie client. Par contre, la gestion de la relation client semble une notion transversale aux entreprises. Ceci dit, une définition valable de la gestion de la relation clientèle serait de dire qu'il s'agit de capturer et de garder des clients par l'usage des technologies en temps réel. Mais on pourrait tout aussi bien la définir en disant qu'il s'agit d'une stratégie utilisée pour capitaliser le plus d'informations possibles sur les besoins et les attitudes des clients dans le but de développer avec eux une relation durable.

Toutefois, il existe un certain nombre de concepts auxquels répondent tous les types de systèmes de gestion de la relation client :

- ✓ La stratégie client : cherche à optimiser les relations entre le client et quatre acteurs au travers de l'entreprise : fournisseurs, partenaires, prospect, employé.

L'optimisation de ces relations a été à l'origine de l'apparition de la notion de Customer Interaction Management (CIM). Il s'agit d'une :

- Optimisation client--entreprise—fournisseur : l'entreprise devient un pont relationnel entre eux le fournisseur et son client en particulier dans le cadre de produits défectueux.
- Optimisation client—entreprise—partenaire : il s'agit ici de la gestion du client au travers du suivi du ou des partenaires de l'entreprise entrant en relation avec son

client. Cet aspect de la gestion couvre un domaine beaucoup plus vaste que l'échange d'informations entre l'entreprise et les partenaires.

- Optimisation client—entreprise – prospect : en effet, la meilleure publicité utilisée pour votre entreprise sont vos propres clients alors, pourquoi ne pas chercher à prospecter par l'intermédiaire de ses propres clients.
- Optimisation client – entreprise – employé. La tâche principale des collaborateurs est de répondre aux besoins de la clientèle plutôt que d'entretenir avec elle des relations régulières et directes et de construire une véritable relation de confiance.

✓ La connaissance client

En effet, si le client est considéré comme un simple acteur qui achète, l'objectif de l'entreprise sera alors de fidéliser cet acheteur en lui fournissant le plus de services complémentaires possibles permettant, d'une part, de satisfaire le client, et d'autre part, de se différencier de la concurrence.

✓ La qualité du service aux clients et la communication avec le client

Les projets de gestion de la relation client diffèrent selon leur ampleur, l'intégrateur choisi ou même la culture de l'entreprise. Toutefois, les notions autour desquelles s'articule la stratégie sont souvent identiques. Ces notions sont : la traçabilité des éléments client ; la réactivité face aux attentes des clients ; la proactivité dans les relations avec le client et le pilotage de la relation client.

D'après Christian Michon, Jean-Claude Andréani, Olivier Badot, Ganaël Bascoul⁴, la gestion de la relation repose sur les principes suivants :

- La mutualité des bénéfices de la relation correspond à un des quatre piliers du marketing relationnel.
- La mise en œuvre du planning : la GRC aide les entreprises à connaître les cycles de leurs clients et de répondre aux bons moments à leurs besoins.
- L'intégralité du rôle : la mise en place d'une GRC est l'occasion de développer les actions de communication.

⁴Christian Michon, Jean-Claude Andréani, Olivier Badot, Ganaël Bascoul : Le Marketeur: Fondements et nouveautés du marketing 2010

- Le bienfondé des moyens : si la mise en œuvre d'une démarche de GRC s'accompagne quasi-systématiquement par l'opérationnalisation de systèmes d'information dédiés, il est toutefois indispensable de rappeler que la GRC est avant tout une stratégie d'entreprise.
- La flexibilité et le maintien de la relation : l'entreprise pourra mettre en œuvre un processus personnalisé de la relation reposant sur l'identification et l'anticipation des spécificités des clients afin de leur offrir un service personnalisé et une valeur accrue.

1.2 Description de la relation entre client et vendeur

Richard Fullerton (2011)⁵ décrivent ce processus de façon détaillée :

- Un certain degré de continuité doit s'exprimer à travers la relation puisque les interactions passées influencent les interactions présentes et à venir.
- L'effet des interactions entre parties dépend autant des événements ayant réellement lieu que de l'interprétation subjective de ces événements par les acteurs.

1.3 Implantation d'une stratégie d'orientation client

Une entreprise est dite « orientée client » lorsqu'elle est fortement engagée sur les trois plans suivants : dans la génération de « l'intelligence de marché », c'est-à-dire la découverte des besoins actuels et futures des consommateurs et des facteurs exogènes qui les touchent (réglementation, concurrence, technologie, ect.) ; dans la dissémination de cette intelligence de marché au sein de l'organisation ; dans la réponse de l'organisation a cette intelligence de marché permettant à celle-ci de s'adapter aux nouvelles conditions de l'environnement (Saras D. Sarasvathy)⁶. Une telle approche stratégique génère une performance supérieure pour l'entreprise, en ce qui a trait autant à la rentabilité qu'à la croissance des ventes. Au-delà de la performance de l'entreprise, cette stratégie a des conséquences importantes sur la satisfaction et la loyauté (rétention, recommandation) de la clientèle et sur l'engagement et la mobilisation du personnel.

⁵Richard Fullerton, Dissertation submitted to Oxford Brookes University for the partial fulfilment of the requirement for the degree of MASTER OF SCIENCE IN E-MARKETING. February 2011

⁶Saras D. Sarasvathy, Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise 2009

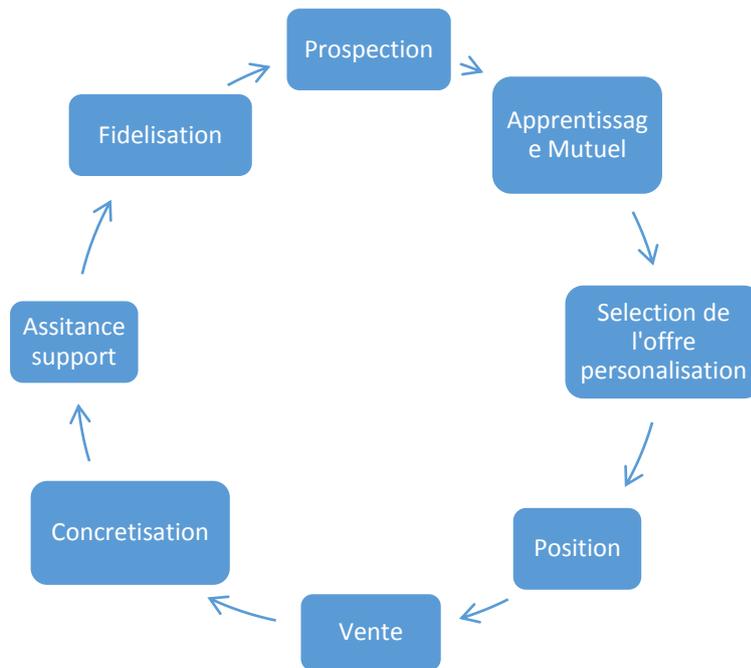
Daniel Coté (2009)⁷a présenté un modèle d'implantation d'une stratégie orientée client s'intégrant dans le cadre approche globale au-delà des approches fonctionnelles (principalement axées sur le marketing et la gestion des ressources humaines). Daniel considère que la loyauté est une philosophie de leadership qui promulgue une gestion mutuellement bénéfique de la relation avec les parties prenantes. La loyauté doit être intégrée à la stratégie de base de l'entreprise. Elle consiste à accorder la primauté aux principes et aux relations, par la mise en place de pratiques qui requièrent des changements fondamentaux de la part de l'entreprise. L'auteur ajoute qu'il est impossible de gagner la loyauté de ses clients sans obtenir celle de ses employés, ce qui nécessite une vision à long terme ou il faut savoir mériter leur confiance. La construction d'une base de clients loyaux ne peut donc se faire à la marge. Il faut construire tout le système d'affaires autour de la loyauté du client.

2. La fidélisation, un aspect crucial de la relation client

2.1 Garantir la satisfaction du client

En général, les clients fidèles génèrent plus de chiffre d'affaires que les clients occasionnels. Non seulement ils achètent plus et plus souvent, mais la société n'a plus besoin d'investir en marketing pour les séduire. En dépit de ces avantages évidents, beaucoup d'entreprises privilégient encore l'acquisition de nouveaux clients sur la fidélisation.

⁷ Daniel Coté. (2009), « Comment implanter une orientation client ? », Revue Gestion, vol 33, p :71-79.



Tenant compte du fait que le cycle de vie du client a tendance à devenir plus court, que la fidélité à une marque ou au produit national n'étant plus un principe d'actualité, de la concurrence plus nombreuse et plus audacieuse, l'entreprise a pour souci majeur de veiller à l'acquisition de nouveaux clients et à la rétention puis la fidélisation de ses clients rentables.

- Cycle de vie d'un client (acquisition, rétention, fidélisation) : on sait aujourd'hui qu'il coûte à l'entreprise de quatre à dix fois plus cher de gagner un nouveau client que de le conserver, d'où l'importance de pérenniser une relation existante.

- Rentabilité d'un client : un client est dit rentable du moment que ses achats rapportent à l'entreprise plus que cela ne lui coûte de le garder. L'entreprise peut dans le cas du client non rentable décider de le pousser à changer de segment voire à rejoindre la concurrence.

- Stratégie et choix : le suivi personnalisé du client et sa valorisation deviennent des données stratégiques dans la vie de l'entreprise.

- La capitalisation de la connaissance du client alimente ainsi directement la définition de la stratégie relationnelle.

La fidélité est un attachement, une constante de la relation dans le temps. Un client fidèle renouvelle son achat de façon périodique. Les attitudes de fidélité s'expriment de plusieurs manières et coïncident à une intensité variable :

- Le client régulier est d'une fidélité assez tiède ; il achète de temps en temps, il n'a pas de raison de changer comme il n'a pas de raison de rester fidèle ;
- Le client régulier achète régulièrement chez son fournisseur ; il y accorde une part importante de son budget pour un type d'achat.
- Le client fidèle fait des achats périodiques et a une relation durable. Il consacre une part très importante de son budget global.

2.2 Les formes de la fidélité

D'après Moati et Corcos (2005), trois formes de la fidélité peuvent être identifiées :

- ✓ La fidélité choisie, elle résulte de la cohérence entre le désir et l'acte. Elle est alors la conséquence du choix du client de maintenir la relation. Cette promesse peut procéder de la satisfaction vis-à-vis de l'offre, de l'attachement psychologique à l'offreur, de la confiance qui s'est créée entre les parties.
- ✓ L'inertie. Elle renvoie aux achats répétés qui sont le fait des habitudes. Dans ce cas, la persistance du bien lien peut être le produit d'un comportement routinier ou d'une forte aversion au risque.
- ✓ Le verrouillage.

Pour obtenir un profil précis de leur clientèle, les entreprises s'efforcent de ne plus la considérer comme un tout. Elles mobilisent leurs ressources pour connaître des segments de clientèle de plus en plus étroits, jusqu'à l'individu, au niveau du market of one (un client, un marché).

Aujourd'hui, grâce aux TIC et aux nouveaux processus, elles peuvent s'adresser à ces segments pointus de façon rentable. C'est pourquoi les dirigeants anticipent une augmentation de la demande de produits et services « sur mesure ». La plupart estiment également que cette approche individualisée est un élément essentiel dans le processus de séduction du client. En revanche, seule une minorité des entreprises dispose des ressources, de la culture ou des capacités nécessaires pour mettre cette stratégie en pratique. En conséquence, la standardisation de l'offre est encore d'actualité. Un bon nombre d'entreprises se tournent actuellement vers des stratégies alliant méthodes de marketing de masse et pratiques ciblées, visant à établir une relation privilégiée avec chaque client.

Toutes ces nouvelles idées ne sont pas encore appliquées par les différents vecteurs, comme la force de vente, qui recueille habituellement des informations sur le client pour les entreprises. Actuellement, le processus repose sur la force de vente. Cependant, les investissements informatiques visant à développer la relation client devraient progresser sensiblement, notamment en ce qui concerne l'identification et la personnalisation. En effet, les entreprises interrogées, estiment que le rôle d'Internet et de l'ensemble des TIC, dans le processus de collecte d'information client est en passe de devenir prépondérant. Cette percée des TIC ne signifie pas pour autant que les entreprises délaissent les méthodes traditionnelles.

II. Les projets CRM

1. Emergence des CRM

Le Customer Relationship Management (CRM) est souvent assimilé au marketing relationnel ou comme une application du marketing relationnel. McGraw(2013)⁸ avance en effet que les notions de marketing one-to-one et de CRM sont similaires et qu'elles sont employées de manière interchangeable dans la littérature, bien que les procédures de mise en œuvre soient différentes. Ce dernier donne ainsi la définition suivante du CRM : « Le CRM représente les valeurs et les stratégies du marketing relationnel, en particulier les relations avec les clients, transformées en applications pratiques ».

L'acceptation et la popularité du marketing relationnel reposent en grande partie sur la rapidité de diffusion et de développement des TIC (B Nguyen, DS Mutum, 2012),⁹ parmi ces technologies, figurent le CRM et ses applications. Le terme de CRM est apparu à la fin des années 1990 et serait l'œuvre de Tom Siebel, Président du groupe Siebel, éditeur de solutions CRM aujourd'hui racheté par Oracle.

2. Les formes des CRM

Plusieurs auteurs ont identifié trois catégories de CRM :

- ✓ Le CRM opérationnel ;

⁸ McGraw-Hill Higher Education, Service management: Operations, strategy, information technology J Fitzsimmons, M Fitzsimmons - 2013

⁹ B Nguyen, DS Mutum A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures, 2012

- ✓ Le CRM analytique
- ✓ Le CRM collaboratif

2.1. Le CRM opérationnel

Le CRM opérationnel repose sur la gestion quotidienne de la relation avec le client. Il combine les différents canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients en accordant les informations pour le marketing, la vente et l'ensemble des services.

Le CRM opérationnel est une combinaison de processus et de technologies qui aident à améliorer l'efficacité des relations au jour le jour avec le client. Il regroupe en effet tous les canaux par lesquels les acteurs de la relation client interagissent. Les technologies de CRM opérationnel représentent l'interface directe de l'entreprise avec sa clientèle lui offrant un accès facile à l'information et la possibilité de discuter des problèmes avec des êtres humains plutôt qu'avec un système de réponse électronique.

2.2. Le CRM analytique

Le CRM analytique comprend : la compréhension de la clientèle et les analyses de segmentation, l'évolution de tableaux de bord pour analyser la rentabilité, le calcul de la valeur client et de la Life Time Value, les scores prédictifs, les applications marketing avec les bases de données marketing, la gestion de campagnes et l'optimisation de la relation.

2.3. Le CRM collaboratif

Le CRM collaboratif, quant à lui, gère toutes les interactions entre l'entreprise et ses clients (emails, échanges face à face...), selon V Liljander, P Polsa, K Forsberg(2007)¹⁰, le CRM collaboratif vise une amélioration de la communication et de la coordination interne à l'aide de technologies qui assurent la coordination des activités et permettent ainsi d'avoir une vision intégrée du client mais aussi externe grâce à des technologies qui facilitent et développent des interactions directes avec le client.

¹⁰ V Liljander, P Polsa, K Forsberg, Do mobile CRM services appeal to loyalty program customers?- International Journal of E-business, 2007

Le CRM collaboratif offre l'avantage de mettre en place une réelle stratégie marketing « one-to-one » (HS Kim, YG Kim, 2009)¹¹ mais également de préciser les besoins des clients et de leur répondre plus rapidement et manière plus juste.

2.4. Le datamining :

Le développement de la qualité et la diminution du temps disponible pour l'analyse conduisent à utiliser des méthodes inductives pour aider à trouver des relations utiles entre les variables, mais sans nécessiter de faire des hypothèses préalables sur les relations qui peuvent exister. De façon plus précise, ce sont plus précisément ces relations qui exercent une influence sur la stratégie et les opérations de l'entreprise et sont finalement capables de contribuer à la réalisation des objectifs.

2.5. Le datawarehouse :

Il existe plusieurs définitions d'un entrepôt de données. Selon Jallat et al (2007), un entrepôt de données est un environnement :

- Destiné à soutenir les systèmes d'information de management, sans peser sur les systèmes opérationnels ;
- Abrisant des données avec lesquelles il est possible de dresser un historique clair et logique de l'organisation ;
- Offrant aux utilisateurs un accès rapide et pratique à l'information, pour les aider à prendre des décisions.

2.6. La segmentation et la relation des clients

La segmentation est un processus d'analyse qui contribue à la formulation d'une stratégie marketing. Elle vise à se rapprocher de groupes de clients de manière différenciée, afin d'accroître leur satisfaction, de les fidéliser et de les inciter à acheter davantage auprès du fournisseur. Dans la perspective du CRM, elle consiste à élaborer des offres pour chaque segment.

2.7. L'analyse des actions de fidélisation

Il convient de distinguer entre les actions de rétention et les actions de développement :

- L'analyse des actions de rétention : la fidélisation vise avant tout à conserver la clientèle, un objectif que les professionnels désignent par le terme de « rétention ».
- L'analyse des actions de développement : une vente croisée consiste à vendre des produits à des clients qui achètent déjà au moins un autre. Pendant la phase de développement de la relation client, ce procédé contribue nettement à prolonger et à approfondir la relation.

¹¹ HS Kim, YG Kim, A CRM performance measurement framework: Its development process and application- Industrial marketing management, 2009 - Elsevier

3. Le projet CRM : une nécessité de Facteurs déterminants

Un consensus émerge dans la littérature : les chefs de projets se focalisent trop sur l'aspect technique du projet GRC et n'ont pas conscience de ses implications stratégiques (BLIGH, Turk 2004), Light (2003). L'alignement stratégique est un courant de recherche en système d'informations qui a émergé lorsqu'on s'est aperçu que certaines organisations implémentaient des systèmes d'information qui ne soutenaient pas complètement la stratégie.

Plusieurs recherches se sont donc données comme objectif d'aboutir à des méthodologies destinées à déployer au mieux les technologies de l'information de manière à remplir les buts de l'organisation.

Les projets GRC importants interviennent dans la majorité des cas à l'occasion d'un changement de stratégie de l'entreprise. L'approche analytique fournit selon nous un cadre de réflexion qui amène les dirigeants à se poser des questions qui sortent du cadre purement technique du projet. L'approche sociale quant à elle permet l'étude des problèmes humains du projet GRC.

L'alignement permet donc d'envisager d'étudier l'échec des projets GRC au niveau stratégique ce qui nous a mené à réfléchir sur les facteurs clés de succès d'intégration des projets CRM.

A notre connaissance, il n'y a pas de modèle traitant les facteurs clés de succès des CRM, ainsi dans ce qui suit les principaux modèles qui s'approche de ce point de vue.

Il faut savoir que les causes d'échecs à l'implantation d'un projet CRM sont nombreuses. En effet. L'une des premières difficultés rencontrées est la résistance au changement, suivie de la difficulté à calculer un retour sur investissement des solutions déployées, le manque d'implication des acteurs clés en interne, l'importance du budget du projet CRM et enfin la difficulté à évaluer les avantages apportés par une telle solution.

Le logiciel choisi va certainement bouleverser les manières de travailler du ou des services qu'il va équiper. Ainsi vaut mieux s'assurer qu'il sera bien accepté par ses utilisateurs en leur découvrant les profits qu'il va engendrer pour eux-mêmes et l'ensemble de l'entreprise.

Les entreprises ont aujourd'hui les moyens de mettre leur client au cœur de leur organisation. Cela signifie pour une majorité d'entre elles une réflexion sur son activité, ses mouvements, personnels, ses moyens technologiques, systèmes d'information, réseaux, télécoms... Par ailleurs, une certaine méthodologie doit être respectée pour éviter les principales causes d'échecs c'est-à-dire qu'une stratégie CRM ne doit pas occulter la capitalisation de la connaissance client qui cherche à mieux connaître le client en utilisant le datamining, de plus il existe la politique relationnelle client qui recherche à présenter la meilleure offre possible aux clients et à produire de la valeur ajoutée, ensuite il y a la gestion des accès au client qui gère les différents canaux d'interaction avec le client et l'intégration des processus client avec le système d'information existant et enfin le suivi ainsi que la fidélisation du client.

L'approche par le risque permet de fournir un cadre d'analyse pertinent car il permet de tenir compte des facteurs de contingence propres à chaque entreprise. Chaque entreprise possède ses propres caractéristiques stratégiques, culturelles, organisationnelles et techniques dont l'équipe chargée du projet doit tenir compte à la fois pour en assurer une gestion adaptée et pour faire émerger un système source d'avantage concurrentiel.

III. déroulement de l'étude exploratoire qualitative et analyse des résultats

La première étape de notre travail a consisté à concevoir et administrer un guide d'entretien pour recueillir l'avis des professionnels du domaine et confronter le modèle de recherche initial à leurs points de vue. Cette confrontation apportera un autre regard sur le modèle de base.

1. Les Hypothèses :

H1 : Certaines exigences stratégiques conditionnent la réussite de l'intégration du projet CRM.

H2 : Certaines exigences techniques conditionnent la réussite de l'intégration du projet CRM.

H3 : l'intégration du projet CRM a un impact marketing positif sur l'entreprise

2. Objectifs du guide d'entretien

L'objectif du présent guide est de constater si les entreprises, à travers leurs responsables, perçoivent l'importance de la réunion de certaines conditions préalables à la mise en place des CRM, également si le respect de l'enchaînement d'un certain nombre d'étapes est nécessaire pour la réussite de l'implantation et quels sont leurs attentes par rapport à ce projet qui traduit un engagement fort de l'entreprise.

Autrement, ce guide vise à décrire les représentations de phénomène de la gestion de la relation client du point de vue professionnels du domaine. Les principaux objectifs poursuivis par ce guide d'entretien sont les suivants :

- Décrire leurs représentations du phénomène
- Comparer ces représentations entre elles.

Il s'agit par conséquent d'un guide d'entretien transversal à visée exploratoire. Il s'inscrit dans la confirmation ou l'information des axes fondamentaux du construit de recherche. Il convient donc d'en éclaircir la démarche.

3. Méthodologie du guide d'entretien

Notre guide a donc pour but de mettre à l'épreuve le construit.

Il nous fallait donc trouver des questions communes aux responsables d'entreprises afin de pouvoir confronter les points de vue. Par ailleurs, ne voulant pas prendre le risque

d'influencer les réponses des professionnels en leur soumettant trop de questions précises sur le modèle de recherche, nous avons conçu un guide d'entretien comportant au total treize questions portant sur les trois grands axes principaux du modèle de recherche mais d'une manière indirecte.

4. Population et administration du guide d'entretien

Le choix de la population s'est fait selon plusieurs critères. Tous d'abord, il nous fallait des entreprises appartenant au secteur de la grande distribution, ensuite, nous allons sélectionner trois enseignes ayant déjà instauré une démarche CRM ou qui ont un intérêt pour ce sujet et ils y réfléchissent.

En fait, la 1^{ère} entreprise « Marjane » a pleinement intégré le projet CRM, la 2^{ème} « AswakAssalam » et la 3^{ème} « La bel vie » n'a pas encore intégré le projet mais elle est en phase de réflexion tout en ayant une forte intention d'intégrer les CRM.

D'autre part, nous avons opté pour guide d'entretien directif dont les avantages sont :

- En entretien très sécurisant pour le chercheur ;
- Il arrive avec un guide d'entretien tout prêt ;
- Chaque question est posée dans un ordre préétablie, et le chercheur se cantonne à lire ses questions et à cocher les cases.

5. Construction du guide d'entretien

Le guide d'entretien comporte quatre parties :

Partie 1 : Présentation de l'entreprise

Il s'agit de connaître l'activité principale de l'entreprise, le produit commercialisé, également la taille de l'entreprise et son étendue géographique.

Partie 2 : Adoption des TI par l'entreprise.

Dans cette partie, nous cherchons à évoluer le degré d'intégration des TI dans les entreprises questionnées et la description de leur expérience dans ce domaine.

Partie 3 : La gestion de la relation client

L'objectif de cette partie est de préciser si l'entreprise est consciente de l'importance de l'orientation de son marketing d'une optique transactionnel vers une optique relationnelle. Egalement, si l'entreprise est en cours d'implanter un projet CRM et si oui dans quel cadre.

6. Analyse des résultats de l'étude exploratoire

L'analyse des résultats de l'étude exploratoire va se pencher sur la validation ou le rejet des idées clés de notre modèle de recherche initial. Ainsi, nous dégageons neuf variables clés, il s'agit :

 Niveau d'utilisation des TI

	Exploitées actuellement	Envisagées d'être exploitées	TOTAL
Courrier Electronique	3	0	3
EDI	2	1	3
Internet	3	0	3
Intranet	2	1	3
Extranet	2	1	3
CRM	2	1	3
ERP	2	1	3
SID	2	1	3
Ensemble	18	6	24

Parmi les trois cas étudiés, deux entreprises à savoir AswakAssalam et Marjan, sont assez avancées au niveau d'utilisation des TI depuis les simples emails jusqu'aux Systèmes d'Information Décisionnels. Hors, ce n'est pas le cas de La bel vie qui se contente de l'utilisation de l'Internet et du courrier électronique mais tout en envisageant l'exploitation des autres applications au futur.

structure technologique et niveau d'utilisation

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Cela dépend	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Infras. Technologique	0	1	0	0	2	3
Niv.Utilisation technologique	0	1	0	0	2	3
Compétences	0	0	2	1	0	3
Ensemble	0	2	2	1	4	9

Parmi les trois cas étudiés, AswakAssalam et Marjane, ont une infrastructure considérable et le niveau d'utilisation technologique est assez important tout en ayant dans certains cas les compétences nécessaires pour l'exploitation des TI.

Intérêts de l'utilisation des TI

Interets d'exploitation des TI	Nb. Cit.	Fréq.
Oui	3	100%
Non	0	0.0%
TOTAL OBS.	3	100%

Tous les cas interrogés ont confirmé que l'exploitation des TI apporte des intérêts énormes à leurs entreprises.

Intérêts des TI et RC

Valeurs	Oui
---------	-----

client	3
fidéliser	3
gain	3
Attentes	2
Gagnant	2
meilleure	2
mieux	2
anticiper	1
argent	1
confiance	1
confort	1
connaître	1
écoute	1
opportunité	1
précision	1
rapidité	1
relation	1
répondre	1
satisfaire	1
temps	1
traçabilité	1
TOTAL	31

En croisant deux questions, l'une liées aux intérêts de l'exploitation TI et l'autre liée à la signification de la notion « Relation Client », les réponses des entreprises questionnées ont permis de dégager certains termes clés dont les ceux communs entre sont ceux affichés au tableau ci-dessus tout ayant principalement trois mots répétés dans toutes les réponses à savoir : « Client », « Fidélisation » et « Gain ».

Relation client

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Cela dépend	Plutôt d'accord	Tout a fait d'accord	TOTAL
Importance des besoins Clts	0	0	0	0	3	3
Transact. Tradi. Versus électr.	0	2	1	0	0	3
Utilisat. d'Internet par les clients	0	0	2	1	0	3
Exigences des clients	0	0	0	2	1	3
Ensemble	0	2	3	3	4	12

Tous les répondants affirment que leurs entreprises tiennent compte de l'importance des besoins des clients et ils affirment que les transactions électroniques sont bien perçues sauf dans certains cas pour la réponse de AswakAssaam, hors ils affirment que pas

nécessairement tous les clients utilisent Internet pour leurs transactions commerciales. Pour de qui est de la dernière variable des « Exigences des clients », elle nous a permis de vérifier et de valider la réponse liée à l'importance des besoins des clients pour les entreprises.

adoption des CRM

Importance Logiciels Modèle idéal CRM	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Cela dépend	Plutôt d'accord	Tout a fait d'accord	TOTAL
Pas du tout d'accord	1	0	0	0	0	1
Plutôt pas d'accord	0	2	0	0	0	2
Cela dépend	0	0	0	0	0	0
Plutôt d'accord	0	0	0	0	0	0
Tout a fait d'accord	0	0	0	0	0	0
TOTAL	1	2	0	0	0	3

Parmi les entreprises questionnées, AswakAssalam et Marjan affirment que leur projet CRM est déjà adopté ce qui n'est pas le cas pour La bel vie mais qui confirme qu'elle envisage de le faire.



Importance Logiciels Modèle idéal CRM	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Cela dépend	Plutôt d'accord	Tout a fait d'accord	TOTAL
Pas du tout d'accord	1	0	0	0	0	1
Plutôt pas d'accord	0	2	0	0	0	2
Cela dépend	0	0	0	0	0	0
Plutôt d'accord	0	0	0	0	0	0
Tout a fait d'accord	0	0	0	0	0	0
TOTAL	1	2	0	0	0	3

Modèle idéal d'implantation des CRM et importance des logiciels

En croisant cette fois la question liée à l'importance des logiciels lors de l'implantation des CRM et celle liée à l'existence d'un modèle idéal de l'instauration des CRM, nous dégageons que tous répondants sont d'accord que le choix de logiciels n'est pas une garantie automatique du succès de l'implantation des CRM, hors pour l'utilisation d'un modèle prédéfini des CRM La bel vie vu son manque d'expérience dans le domaine est pour exploitation d'un modèle idéal ; ceci dit pour les deux autres entreprises, elles hésitent dans leur affirmation en contentant de choisir la réponse « cela dépend » tout en signifiant qu'un modèle prêt à porter n'existe pas mais elles peuvent s'en servir en tant qu'une feuille de route éclairent leur chemin vers une implantation des CRM.



Rôle des dirigeants

Rôle dirigeants	Nb. Cit.	Fréq.
Pas du tout d'accord	0	0.0%
Plutôt pas d'accord	0	0.0%
Cela dépend	0	0.0%
Plutôt d'accord	0	0.0%
Tout a fait d'accord	3	100%
TOTAL OBS.	3	100%

Moyenne = 5,00 Ecart-type = 0,00

Tous les répondants confirment que le rôle des dirigeants dans le processus d'engagement technologiques des entreprises tels que les projets CRM est extrêmement crucial.

Us d'utilisation des CRM

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Cela dépend	Plutôt d'accord	Tout a fait d'accord	TOTAL
CRM-performance	0	0	0	0	3	3
CRM-buts commerciaux	0	1	0	1	1	3
CRM-échange d'information	0	0	0	2	1	3
CRM-Communication	0	0	0	2	1	3
Ensemble	0	1	0	5	6	12

Les répondants ont l'unanimité que les CRM sont utilisés pour des fins d'échange d'information, de communication et de recherche de performance. Une petite divergence d'avis a été dégagée pour l'exploitation des CRM pour des fins commerciales. Deux répondants affirment que c'est sûr qu'ils recherchent des objectifs commerciaux à travers cet engagement de l'entreprise, hors un répondant pour lui le gain commercial dégagé de l'implantation des CRM n'est pas une fin en soi-même mais plutôt c'est l'amélioration de la relation client, de la confiance et de la fidélisation qui est recherchée et les gains commerciaux ne sont qu'une conséquence à ces aboutissements.

Conclusion

Le CRM n'est pas une simple implémentation d'une solution informatique mais plutôt une coordination de toutes les fonctions faisant face au client en intégrant les compétences des personnes, les processus et les technologies pour améliorer voire optimiser les relations avec les clients de l'entreprise en parvenant à retenir et fidéliser le client, à réduire les coûts et augmenter sa rentabilité :

- *Connaissance du client obtenue par l'organisation et analyse de toutes les données collectées.*
- *Mise en place d'une fidélité du client envers une marque ou une compagnie.*
- *Rétention du client rentable sur un segment particulier.*
- *Mesure de la satisfaction du client.*
- *Actions envers le service au client en fonction de la satisfaction mesurée.*

Le CRM est mis en œuvre différemment d'un secteur d'activité à l'autre. Du fait du nombre extrêmement élevé de leurs clients, les banques, les compagnies aériennes, d'assurances et les télévendeurs, ont été les premiers à s'intéresser de près à la mise en place des premières solutions de CRM, ont suivi après cela l'industrie automobile et la grande distribution. Nous réaliserons dans cette étude l'implémentation d'une solution CRM en essayant de ne pas se limiter aux besoins spécifique d'une entreprise d'un secteur particulier.

Toutefois, le CRM n'offre pas une représentation générale de la notion car il s'agit avant tout de la compilation d'outils et solutions qui n'ont pas de lien direct avec la stratégie de l'entreprise. Pour passer à l'étape stratégique, l'organisation doit remettre en cause sa stratégie pour se lancer dans une démarche basée sur des systèmes complexes. Un premier courant de recherche voit le CRM comme une simple application technologique du marketing relationnel tandis qu'un deuxième courant considère le CRM comme une véritable stratégie d'entreprise orientée client alignée avec la stratégie globale de l'organisation.

Introduction	2
I. La relation client	3
1. L'entreprise orientée client	3
1.1 Evolution et importance de la relation client	3
1.1.1 L'évolution de la nature de la relation client	3
1.1.2 Principes de la relation client	6
1.2 Description de la relation entre client et vendeur	8
1.3 Implantation d'une stratégie d'orientation client	8
2. La fidélisation, un aspect crucial de la relation client	9
2.1 Garantir la satisfaction du client	9
2.2 Les formes de la fidélité	11
II. Les projets CRM	12
1. Emergence des CRM	12
2. Les formes des CRM	12
2.1. Le CRM opérationnel	13
2.2. Le CRM analytique	13
2.3. Le CRM collaboratif	13
2.4. Le datamining :	14
2.5. Le datawarehouse :	14
2.6. La segmentation et la relation des clients	14
2.7. L'analyse des actions de fidélisation	14
3. Le projet CRM : une nécessité de Facteurs déterminants	15
III. déroulement de l'étude exploratoire qualitative et analyse des résultats	16
1. Les Hypothèses :	16
2. Objectifs du guide d'entretien	16
3. Méthodologie du guide d'entretien	16
4. Population et administration du guide d'entretien	17
5. Construction du guide d'entretien	17
6. Analyse des résultats de l'étude exploratoire	17
Conclusion	22

Bibliographies

Arun Kumar Kaushik · Zillur Rahman (2015), “Self-service Innovativeness Scale: Introduction, Development and Validation of scale Service Business” 08/2015;

B Dridi, ML Fardeau, B Ollivier, (2012), “Methanomassiliicoccusluminyensis gen. nov., sp. nov., a methanogenic archaeon isolated from human faeces”;

Benavent, C., DE LA Villarmois, O., (2006) « CRM, apprentissage et contrôle organisationnel », Journal of Information Systems and Technology Management, Vol.3, N2, p.193-210.

B Nguyen, DS Mutum A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures, 2012

Christian Michon, Jean-Claude Andréani, Olivier Badot, GanaëlBascoul : Le Marketeur: Fondements et nouveautés du marketing 2010

Cristina Fernández, José A. Vega, Teresa Fonturbel, 2013, “Shrub resprouting response after fuel reduction treatments: Comparison of prescribed burning, clearing and mastication”, journal of Environmental Management 177 (2013) 235-241;

Daniel Coté. (2009), « Comment implanter une orientation client ? », Revue Gestion, vol 33, p :71-79.

De Juan, (2004). “Why do People Choose the Shopping Malls? The Attraction Theory Revisited: A Spanish Case”, Journal of International Consumer Marketing. Vol.17;

De Juan, M. D. y J. Rivera (2015). “Los determinantes de la atracción comercial”, Insula: revista de letras y ciencias humanas, ISSN 0020-4536, N° 825, 2015, págs. 32-35 Dennis, C.; D;

DJ Kim, DL Ferrin, HR Rao « A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents,2008;

El-Adly, M. (2007). “Shopping Mall Attractiveness: a Segmentation Approach”, International Journal of Retail and Distribution Management. Vol. 35, Núm.11;

Gang WangIn-Sue OhStephen H. CourtrightAmy E. Colbert, (2011) “Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research”. The law of gravity Psychology, Applied 33 out of 76 | Management 79 out of 185;

Idem Peelenet a., (2006)

Jasper A. Vrugt, Hoshin V. Gupta, Willem Bouten, SorooshSorooshian, (2003) “ A Shuffled Complex Evolution Metropolis algorithm for optimization and uncertainty assessment of hydrologic model parameters”;

Jennrich, B. and A. Satorra (2014), “the Nonsingularity of \mathbf{g} in Covariance Structure Analysis of Nonnormal Data, *Psychometrika*”, 79 51-59;

Joseph F. Hair jr, Mary WolfinbargerCelsi, 2015” *Business research methods*”;

José Luis Munuera Alemán, María Moreno Moya, Franciso José Molina Castillo, Marcelo GattermanPerin,”Apuntes sobre la innovación y el desarrollo de los nuevos productos en España y Murcia, *Gestión: revista de economía*”, ISSN 1137-6317, N°. 44, 2008, págs. 11-19;

Jonathan Pumplin, (2002), “New Generation of Parton Distributions with Uncertainties from Global QCD Analysis”, 9 August 2002 • *Journal of High Energy Physics*, Volume 2002, JHEP07 (2002);

Justin Paul, (2015), “Development of marketing mix has received considerable academic and industry attention. The most concerted criticism has come from the services marketing area. *Masstige Marketing Redefined and mapped: Introducing a Pyramid Model and MMS Measure*”. *Marketing Intelligence & Planning* 08/2015; Vol. 33(5):pp.691 – 706;

Klaus Wertenbroch, Bernd Skiera (2002),” *Measuring Consumers’ Willingness to Pay at the Point of Purchase*”. *Journal of Marketing Research*: May 2002, Vol. 39, No. 2, pp. 228-241;

Kuwata Y. (2009), “Real-Time Motion Planning With Applications to Autonomous Urban Driving”; Dept. of Aeronaut. & Astronaut., Massachusetts Inst. of Technol., Cambridge, MA, USA;

LiisaUusitalo (2014), Pusa "From a customer's point of view, a strong brand may also considerably reduce the perceived risk involved in using up time for a museum visit” Pusa, S. &Uusitalo. L. *International Journal of Arts Management* 17: 1 (Fall), 18-30;

Marsland y T. Cockett (2001), “The Mystery of Consumer Behaviour: Market Segmentation and Shoppers’ Choices of Shopping Centres”, *International Journal of New Product Development and Innovation Management*. Vol. 3, Núm. 3;

Martín Romero Castillo, (2015), “Elementos determinantes de la dinámica urbana en el desarrollo económico local: el caso de los centros comerciales el león”, *Revista Global de Negocios*. Vol. 3, No. 5, 2015, pp. 15-27;

Mitchell J. Callan, Aaron C. Kay, Nicolas Davidenko, John H. Ellard, (2009) “The effects of justice motivation on memory for self-and other-relevant events”, *Journal of Experimental Social Psychology*, Volume 45, Issue 4, July 2009, Pages 614–623;

María Moreno Moya, José Luis Munuera Alemán (2012), “La revisión del conocimiento en los nuevos productos: el papel mediador de la creatividad y la velocidad al mercado”, *Revista española de investigación de marketing*, ISSN 1138-1442, Vol. 16, N° 1, 2012, págs. 59-86;

McGraw-Hill Higher Education, *Service management: Operations, strategy, information technology* J Fitzsimmons, M Fitzsimmons - 2013

Mohammed Ismail El-Adly, (2007) "Shopping malls attractiveness: a segmentation approach", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35 Iss: 11, pp.936 – 950;

Odekerken-Schröder, G.; K. de Wulf y P. Shumacher (2003). “Strengthening Outcomes of Retailer-Consumer Relationships. The Dual Impact of Relationship Marketing Tactics and Consumer Personality”, *Journal of Business Research*. Vol. 56, Núm. 3;

Serido, J., Shim, S., & Tang, C. (2013), “After the Global Financial Crash: Individual Factors Differentiating Young Adult Consumers’ Trust in Banks and Financial Institutions”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 26-33;

Richard Fullerton, Dissertation submitted to Oxford Brookes University for the partial fulfilment of the requirement for the degree of MASTER OF SCIENCE IN E-MARKETING. February 2011

Ryan J. Felling, Harvey S. Singer, 2011, “Neurobiology of Tourette Syndrome: Current Status and Need for Further Investigation”, *The Journal of Neuroscience*, 31 August 2011, 31(35);

Saras D. Sarasvathy , *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise* 2009

V Liljander, P Polsa, K Forsberg, *Do mobile CRM services appeal to loyalty program customers?* - *International Journal of E-business*, 2007

Zuleica Maria Patrício, Maria Regina Silvério *Sistematização* (2011), “de estratégias de ensinar-aprender pesquisa na graduação” PATRÍCIO, Z.M. et al. *Systematization*