La Stratégie CRM (Customer Relationship Management) dans les Banques de Détail : Les Facteurs-Clés de Succès

Camélia Dumitriu (Ph.D.)

Professeure de stratégie, Université du Québec à Montréal (UQAM),
École des sciences de la gestion (ESG), Montréal, Canada
Courriel : dumitriu.camelia@uqam.ca

Cristina Butnaru (Ph.D.)

Chargée de cours, Université du Québec à Trois Rivières, Trois Rivières, Canada
Courriel : Cristina.Butnarureteaca@uqtr.ca

Doi:10.5901/mjss.2013.v4n9p674

Abstract

The article presents the best practices for the implementation of CRM ("Customer Relationship Management") systems in retail banking sector and discusses the theoretical and managerial implications. We conducted three case studies in three Canadian banks and identified twenty one best practices. These practices have been further enhanced using a Delphi survey that has been conducted with the participation of eighteen experts in various fields such as information technology, finance, project management, and strategic management. Moreover, some key factors have been given a priority rating.

Keywords: CRM (Customer Relationship Management); retail banking; best practices; strategic alignment; competitive advantage

1. Introduction

Porter et Millar (1985) montrent que chaque industrie est caractérisée par une certaine intensité technologique et que, plus l'intensité technologique est forte, plus les technologies d'information (ou TI) ont un rôle important à jouer dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Ces auteurs montrent aussi que le secteur bancaire se caractérise par une forte intensité technologique. En effet, les banques ont commencé à s'intéresser davantage aux systèmes d'information au début des années 2000. Toutefois, l'implantation des technologies d'information (TI) au sein des banques s'est longtemps heurtée au « scepticisme » des dirigeants « face à un possible effet de mode technologique dont l'efficacité des réalisations n'était pas démontrée » (SAP, EFMA et Novamétrie 2002). D'après SAP et al. (2002, p. 5), l'année 2002 marque le début d'une nouvelle approche des institutions financières, car, à partir de ce moment, « *de façon homogène, les secteurs de la banque et de l'assurance estiment que les systèmes d'information jouent un rôle crucial dans la poursuite des objectifs prioritaires* ».

2. Revue de la littérature et définition des concepts

Bien que les chercheurs se soient intéressés aux systèmes CRM (*Customer Relationship Management*) depuis les années 1990 et que cet intérêt se soit accentué au cours des dix dernières années, ils ne s'accordent pas sur la définition et la portée de ce concept. En l'absence d'un cadre conceptuel consensuel, il n'existe pas actuellement de définition généralement acceptée et qui fasse l'unanimité sur ce qu'un système « CRM » représente en fait. Kenyon et Vakola (2003) partagent l'opinion de Ling et Yen (2001) qu'aucune définition complète du terme CRM n'existe encore. Ce concept est, en effet, défini par les chercheurs comme : (a) une stratégie de marketing (Lindgreen et Antiocho, 2005; Bohling *et al.*, 2006); (b) une stratégie commerciale (Ling et Yen, 2001); (c) une stratégie d'affaires (Gurau, Hackney et Ranchhod, 2003); (d) une approche technologique (Agrawal, 2003) ou; (e) un système qui comporte deux éléments principaux, soit les données client et la stratégie de l'organisation (Lau *et al.*, 2003).

Karimi, Somers et Gupta (2001), identifient trois types de systèmes CRM, soit (a) opérationnel, (b) analytique, et (c) collaboratif. Le « CRM opérationnel » appuie le processus décisionnel au niveau des opérations et aide à automatiser les activités courantes de l'entreprise (le marketing en ligne, l'automatisation des ventes, etc.). Le « CRM analytique »

gère les bases de données et appuie le processus décisionnel au niveau stratégique, en fournissant aux cadres, qui sont responsables pour la stratégie de l'entreprise, des rapports statistiques et des analyses de marché en temps réel. Enfin, le « CRM collaboratif » prend en charge la gestion des relations avec certains partenaires (fournisseurs et autres).

De nombreux chercheurs ont apporté leurs contributions à l'enrichissement des connaissances dans le domaine des technologies CRM et ce, selon leur champ de compétences spécifiques (marketing, comportement organisationnel, stratégie, technologies d'information, etc.). Toutefois, Adebajo (2003) attire l'attention sur la nécessité de faire preuve d'une vision intégrée qui réunisse toutes ces approches.

La plupart des chercheurs utilisent le terme « implantation » pour désigner l'ensemble des actions liées à (a) la planification, (b) la décision d'achat, (c) l'implantation proprement dite du système CRM, et (d) l'intégration et l'utilisation d'un tel système. Plusieurs chercheurs (par exemple, Kotorov, 2003; Chalmers, 2006) montrent que les entreprises qui ont implanté de tels systèmes n'ont pas réussi à obtenir les résultats escomptés. En ce qui concerne le secteur bancaire, Durkin et Howcroft (2003, p. 61) soulignent qu'il subsiste encore une grande incertitude dans ce secteur au sujet des « meilleures pratiques » à mettre en place en matière de technologies informatiques (« *There appear to be growing uncertainty as to what is best practice in the area of Internet Banking* »).

Kant (1793)¹ étudie les polémiques qui existent entre les chercheurs au sujet de deux concepts - « la théorie » et « la pratique » - et souligne qu'en fait tout ensemble de règles, même s'il s'agit de « règles pratiques », représente une théorie. En revanche, toute théorie qui s'éloigne du contexte pratique serait une « mauvaise théorie ». L'auteur met en garde les chercheurs sur le fait qu'il est tout aussi dommageable de se concentrer uniquement sur les théories qu'il l'est de substituer à une théorie bien ancrée, des résultats basés exclusivement sur la pratique.

Cette recherche s'inscrit dans les recommandations de Durkin et Howcroft (2003). Nous nous proposons d'aborder notamment ce manque d'intégration des diverses visions et approches qui existe dans la littérature scientifique et dans le milieu d'affaires, et d'identifier les « meilleures pratiques » que les banques devraient adopter, afin de réussir un tel projet stratégique à toutes ses étapes, soit (a) la planification, (b) le choix de la technologie, (c) l'implantation du système CRM, et (d) son intégration sur le plan des processus et unités d'affaires. Notre recherche se positionne principalement dans le champ de la stratégie, mais utilise également des concepts dérivés de la gestion des technologies de l'information, du marketing et de la finance.

Aux fins de cette recherche, le terme de « meilleure pratique » a le sens défini par Kant (1793). Plus précisément, une « meilleure pratique » est un ensemble de principes théoriques et de règles pratiques dont l'application contribue au succès de l'implantation d'un système CRM dans les banques de détail, en leur permettant d'acquérir un avantage concurrentiel.

3. Méthodes de recherche utilisées

Afin de mener cette recherche, dans un premier temps, nous avons adopté le paradigme constructiviste (Lincoln et Guba, 1985) et avons initié une démarche d'analyse qualitative en utilisant la méthode des études de cas (Yin, 2003) qui nous a permis d'identifier et de formuler une liste préliminaire des « meilleures pratiques » d'implantation des systèmes CRM dans les banques de détail. Dans le cadre de ces études de cas, 38 entretiens semi-structurés ont été réalisés dans trois banques canadiennes.

Dans un deuxième temps, une enquête Delphi (Linstone, 1978) a été menée pour valider et compléter la liste des meilleures pratiques identifiées à l'étape précédente et pour établir l'ordre de priorité des facteurs qui composent certaines pratiques. Le panel d'experts a été composé de 18 membres (des professeurs de trois universités canadiennes et deux universités françaises; des membres de la Société Royale du Canada; des professionnels de trois grandes entreprises spécialisées dans le domaine CRM, et; des responsables de projets d'implantation au sein d'une grande entreprise du Québec). Le questionnaire a été mis en ligne et les membres du panel ont eu la possibilité de reconsidérer deux fois leurs réponses après avoir eu accès aux résultats moyens du groupe.

4. Résultats obtenus et discussion

La recherche effectuée a permis de formuler 21 « meilleures pratiques » (Figure 1).

Ces pratiques sont regroupées en trois catégories, en fonction des aspects auxquels elles font référence : (a) stratégie corporative et avantage concurrentiel (P1S à P9S); (b) stratégie TI et choix technologiques (P1T à P7T), et; (c)

¹ Cité dans Rachel (2001): le titre original de son essai est «Über den Gemeinspruch: Das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis ».

stratégie de changement organisationnel (P10 à P50).

Une pratique est considérée comme étant la « meilleure » dans plusieurs sens : (a) elle indique les étapes de chacun des trois processus de décision (stratégie/technologie/organisation); (b) elle indique les mesures à prendre pour réaliser l'alignement stratégique des trois processus de décisions; (c) elle recommande le choix à faire à chaque étape du processus de décision, et/ou; (d) elle fournit une liste de facteurs à prendre en considération et établit leur ordre de priorité.

4.1 Le processus de décision

Chacune des 21 pratiques dans la figure 1 représente un aspect critique du processus de décision. L'omission de certains aspects peut contribuer à l'échec du projet d'implantation du système CRM. Chaque processus de décision doit être « découpé » en séquences précises. Ces séquences montrent qu'une certaine décision ne devrait pas être prise avant qu'une certaine autre décision ne soit prise. Par exemple, les décisions à prendre concernant les aspects stratégiques forment la séquence P1S-P2S-P3S... -P9S qui montre qu'avant de choisir les indicateurs de performance à inclure dans la base de données du système CRM, la banque doit choisir les variables de segmentation, les méthodes pour évaluer le niveau de satisfaction de la clientèle, les indicateurs de mesure et de suivi de la qualité du service, etc.

Figure 1 : Les résultats obtenus (les 21 pratiques identifiées)

4.2 Les choix à faire dans le cadre de chacun des trois processus de décision

Dans certains cas, le contenu d'une pratique indique, sans équivoque, la « meilleure » solution à adopter par une banque de détail, parmi plusieurs options envisageables qui sont montrées dans la figure 1. Le tableau 1 montre des exemples de telles pratiques. Dans ces cas spécifiques, si la banque décide de se pencher sur ces aspects (donc, la condition (4.1) est remplie), mais en revanche, elle fait un mauvais choix, le projet CRM risquera d'être toujours voué à l'échec.

Tableau 1 : Exemples de pratiques de type « meilleure solution »

La pratique	Les éléments de contenu/la décision ou le choix à faire
P1S. La composition de l'équipe de projet	Une équipe composée, en majeure partie, d'experts internes; quelques consultants externes
P2S. Le rôle des hauts dirigeants	Coordonner directement/ne pas déléguer
P5S. Le rôle qui devrait être attribué au système, parmi les trois possibilités suivantes : « <i>inbound</i> » (servir le client qui fait appel aux services de la banque); « <i>outbound</i> » (contacter le client en lui offrant de nouveaux services, et; mixte	Mixte
P8S. Le choix de la méthode de segmentation et des variables de segmentation doit se faire...	• au début du projet, et; • les micro-segments ciblés en priorité par le CRM devront être constitués selon : (a) la valeur à vie du client (CVL); (b) la part du portefeuille du client (« Share-of-wallet »); (c) la sphère d'influence du client, et; (d) l'attitude du client envers le risque
P10. L'affiliation du système CRM (<i>CRM Sponsorship</i>) devrait être ...	de type corporatif (<i>company-wide CRM</i>)
P4T. Le type de solution technologique à privilégier est...	• un système relativement standardisé avec certains modules et applications personnalisés (en ce qui concerne l'interface utilisateur/le processus/ les données)
P2O. L'approche d'implantation qui devrait être privilégiée est...	• une implantation simultanée - dans tous les points d'accès et à travers toutes les unités concernées; durée à prévoir : 6 mois à 2 ans
P7T. Bases de données	• Datamining : accès partagé et contrôle centralisé • données-client : point de contact-client unique/intégré (profil du client partagé parmi tous les points d'accès -succursales, site Web, centre d'appel)

Dans d'autres cas, le contenu de la « meilleure pratique » fait référence aux certaines options à envisager et aux contraintes à considérer. Par exemple, la pratique P3S (dans la figure 1) ne fournit pas une recommandation exhaustive, mais elle suggère plutôt qu'une banque devrait choisir parmi deux options : celle de gérer le projet à l'interne et celle de former un partenariat avec une firme externe. Elle suggère aussi que l'externalisation complète ou l'impartition du projet est une option à éviter. Ainsi, toute banque qui dispose de ressources financières et humaines importantes (en termes de compétences en matière de technologies), devrait gérer le projet à l'interne. Dans le cas des banques qui ne possèdent pas de telles ressources, un partenariat avec un intégrateur (voir pratique P3T) est recommandé.

4.3 L'alignement stratégique entre les trois processus de décision

Un autre aspect important à considérer est celui de l'alignement stratégique entre ces trois processus de décision, soit (a) la stratégie corporative, (b) la stratégie TI, et (c) la stratégie de changement organisationnel. Cet alignement est représenté dans la figure 1 par des lignes horizontales. La figure 2 présente les plus importants aspects de l'alignement stratégique entre les trois processus de décision.

Figure 2 : Les plus importants aspects concernant l'alignement stratégique entre les trois processus de décision (stratégique -S; technologique-T, et; organisationnel-O)

En effet, tel que nous l'avons montré dans le tableau 1, le meilleur choix pour une banque de détail est celui d'un système CRM analytique (pratique P6T), car le principal rôle d'un système CRM est celui d'aider la banque à soutenir sa stratégie de croissance, et ce, soit en se différenciant de ses concurrents (stratégie de différenciation), soit en cherchant de nouveaux clients à l'aide du déploiement d'une stratégie de segmentation plus fine du marché et/ou de diversification (nouveaux services offerts, et donc nouveaux marchés). Toutefois, la complexité accrue d'un tel système nécessite un effort d'intégration important et, par conséquent, un vendeur de technologie de type « intégrateur » devrait être choisi (pratique P3T). En même temps, un tel système nécessite un effort de suivi important et, par conséquent, de nouvelles positions de cadre devraient être créées dans le cadre du siège social - par exemple, celle de vice-président responsable des TI (pratique P3O).

Par ailleurs, certaines banques en situation de rétrécissement ou de transformation (abandon de certains marchés géographiques ou de certaines activités) ont fait appel à un système CRM uniquement pour optimiser leurs coûts. C'est le cas, entre autres, d'une des trois banques dans notre échantillon de cas. Si une telle approche est adoptée, alors le déploiement d'un système CRM analytique, qui nécessite des changements organisationnels importants et qui mobilise des ressources financières importantes, ne sera pas la meilleure solution à adopter. Dans ce cas particulier, le choix d'un « vendeur spécialisé » pour certains modules et applications CRM dont la banque aurait besoin (pratique P3T), et l'adoption d'un système CRM opérationnel (pratique P6T), sont les mesures recommandées. Aussi, dans ce cas de figure, seulement certains ajustements structurels sont nécessaires (P3O).

Le rôle de l'alignement stratégique dans la réussite de l'implantation d'un projet CRM devient encore plus évident lorsqu'on prend en considération la pratique P7T (configuration des bases de données et de l'accès à ces bases de données), la pratique P3T (choix de vendeur de technologie) et la pratique P4O (ajustements structurels au niveau opérationnel). En effet, le manque d'alignement stratégique dans deux des trois cas analysés montre que, bien que les conditions (4.1) et (4.2) mentionnées plus haut dans cet article soient nécessaires pour la réussite de l'implantation d'un système CRM, elles ne sont pas pour autant suffisantes (tableau 2).

Tableau 2 : Mauvais alignement stratégique dans deux des trois cas analysés

Échantillon des banques dans notre recherche	Banque B1	Banque B2	Banque B3
Pratique P7T : configuration de la base de données	centralisée	décentralisée : une base de données pour chaque unité stratégique (opérations bancaires/cartes de crédit/investissements)	centralisée
Pratique P3T : choix de vendeur	un « intégrateur »	Plusieurs « spécialistes » ont livré des modules CRM à des étapes différentes du processus	un « intégrateur »
Pratique P4O : contraintes d'ordre structurel et ajustements	Le processus de décision (pour les aspects stratégiques)	Les diverses unités venaient juste d'être intégrées sous une direction commune (groupe financier B1)	Les filiales ont une autonomie de gestion importante

nécessaires	est centralisée au niveau du siège social		
Résultat	Implantation réussie	• impossible de réaliser un profil unique du client et par conséquent, les ventes croisées - même si permises par la solution technologique choisie - n'étaient pas possibles en raison des contraintes organisationnelles. • lenteur du système (informations redondantes) et/ou données-client incomplètes.	Les filiales se rendent une concurrence interne importante et chacune veut garder la confidentialité des données-client auxquelles elle a accès. Par conséquent, la base de données centralisée n'est d'aucune utilité.
La suite...	Un des <i>leaders de marché</i>	Abandon du système; phase de projet pour un nouveau système	Ajustements structurels en cours

4.4 Les facteurs qui composent la « meilleure pratique » et ordre de priorité

Certaines des meilleures pratiques identifiées dans cette étude représentent une combinaison entre un processus de décision (indiquant quoi faire ou ne pas faire) et un processus qui vise à établir une hiérarchie des facteurs spécifiques auxquels font référence les pratiques respectives (tableau 3).

Tableau 3 : Facteurs qui composent la « meilleure pratique » et ordre de priorité

Pratique P9S Effets escomptés et leurs mesures	Pratique P3T Critères de choix du vendeur CRM	Pratique P5T Choisir les fonctionnalités techniques
• Augmentation du niveau de satisfaction et du taux de rétention de la clientèle : rang 1 • Réduction du délai de service/vitesse : rang 2 • Amélioration du rendement des ventes / volume des ventes par centre d'appel : rang 2 • Amélioration du taux d'acquisition des nouveaux clients : rang 3 • Amélioration de la productivité : rang 3 • Augmentation de la part de marché : rang 4 • Amélioration du taux d'innovation de nouveaux produits et services : rang 4 • Réduction des coûts d'exploitation : rang 4 • Réduction des coûts de transaction : rang 4	• La réputation, les références (éventuellement, la rétroaction basée sur les interactions passées avec le vendeur en question), et la qualité du service après vente : rang 1 • La solution technologique proposée et sa flexibilité (intégration facile des modules et logiciels CRM provenant d'autres sources/d'autres vendeurs) : rang 1 • La capacité financière : rang 2 • Le coût total du projet (« <i>Total Cost of Ownership</i> », TCO) : rang 3	• Capacité d'intégration (intégrer « <i>back-office</i> - <i>front office</i> »; faire des analyses et fournir des rapports de management/ gestion des ventes croisées et gestion des plaintes) : rang 1 • Disponibilité et flexibilité nécessaires à répondre aux demandes spécifiques de la banque (« <i>scalability</i> » / « <i>customizability</i> ») : rang 2 • Vitesse de traitement /Capacité de faire des analyses en temps réel : rang 2 • Conformité aux normes de sécurité des données : rang 3 • Flexibilité de l'architecture pour réaliser l'analyse de la segmentation : rang 3 • Maintenance facile : rang 4 • Affaires globales (capacité de travailler en plusieurs langues) : rang 4 • Installation et personnalisation rapides et faciles : rang 4

5. Conclusions et avenues de recherche future

Cette étude présente 21 « meilleurs pratiques » pour l'implantation d'un système CRM dans les banques de détail.

Il est indéniable que l'intégration des aspects organisationnels d'une banque avec ses technologies est une condition nécessaire à une implémentation réussie d'un système CRM. Cette étude montre toutefois que cette approche, qui limite la vision CRM à l'environnement interne de la banque, est loin d'être suffisante. En effet, les banques n'opèrent pas dans des vases clos, mais dans des marchés qui sont très compétitifs. L'interaction entre la banque et son environnement externe est tout aussi importante que l'harmonie organisationnelle accomplie par l'intégration des deux composantes mentionnées. Dans le cadre de cette interaction avec son environnement externe, le choix des fournisseurs de systèmes CRM ainsi que la manière dont ce choix influe sur la structure de coûts de la banque, ses arrangements structurels, et finalement sa performance opérationnelle, sont des aspects importants à

considérer par les banques qui initient un tel processus. Par conséquent, une initiative CRM doit être regardée selon deux perspectives différentes : celle du marché des technologies CRM et celle du marché des services financiers dans lequel opèrent les banques. La diversité des approches adoptées par les vendeurs de technologies CRM et celle de leurs solutions technologiques (il existe des centaines, voire des milliers de combinaisons possibles de fonctionnalités technologiques pour les systèmes CRM dans le secteur bancaire), ainsi que la diversité des besoins des banques en matière de solutions CRM (et qui dérivent de leurs stratégies corporatives respectives), rendent l'implantation d'un projet CRM beaucoup plus complexe qu'elle ne l'est présentée dans la littérature scientifique.

La littérature scientifique indique, d'une manière ponctuelle, des facteurs de succès-clé, alors que cette étude démontre qu'un projet CRM pourrait échouer même en présence de ces facteurs de succès-clé. En effet, il suffit que ces facteurs ne soient pas alignés correctement les uns avec les autres pour que le projet soit compromis.

Une importante partie de la littérature scientifique porte sur la manière de mesurer l'impact de l'implantation d'un système CRM – par des indicateurs de performance financière comme le rendement des ventes (*Return on Sales* ou ROS), le rendement des capitaux investis (*Return on Capital Employed* ou ROCE), etc. Toutefois, cette étude a démontré que les indicateurs de performance les plus significatifs sont plutôt ceux liés à sa performance opérationnelle (niveau de satisfaction de la clientèle et taux de rétention des clients, part de marché, etc.). De plus, cette étude a mis en évidence le fait qu'il est difficile sinon impossible d'isoler, et de ce fait, mesurer, la part de l'avantage concurrentiel de la banque qui est due exclusivement à l'implantation du système CRM. En effet, d'après les participants aux entrevues, cette difficulté proviendrait du fait que l'amélioration des résultats financiers de la banque est toujours l'effet de plusieurs facteurs imbriqués (l'implantation des nouvelles technologies de même que plusieurs autres décisions stratégiques, telles que l'introduction de nouveaux produits, l'acquisition d'un concurrent, la pénétration d'un nouveau marché, etc.).

Cette recherche présente certaines limites et certaines opportunités pour la recherche future. Une première limite tient du contexte particulier de notre étude, soit le secteur canadien des banques de détail. Plusieurs banques canadiennes sont des entreprises « Forbes 2000 » et disposent donc d'importantes ressources et compétences. Ces particularités imposent de la prudence dans la généralisation des résultats pour le secteur bancaire d'un autre pays ou pour celui des services financiers, en général. Toutefois, ces limites sont des défis que les chercheurs pourraient relever. Il serait intéressant, par exemple, de refaire la même analyse dans un contexte économique, social et technologique différent, et de comparer les résultats. Les chercheurs pourraient également ne s'intéresser qu'à un seul des trois aspects étudiés dans cette étude (stratégie, technologie et organisation), afin d'analyser en profondeur les pratiques respectives et réaliser une description plus détaillée de chacune de ces pratiques ou encore faire émerger de nouvelles « meilleures pratiques ».

Références

- Adebanjo, D. (2003). Classifying and Selecting e-CRM Applications: An Analysis-Based Proposal. *Management Decision*, 41 (5), 570-577.
- Agrawal, M. L. (2003). Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance. *Journal of Services Research*, 3 (2), 149-171.
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. *Journal of Service Research*, 9 (2), 184-194.
- Butnaru, C. (2011). Les meilleures pratiques pour l'implantation des nouvelles technologies informatiques CRM au sein des banques de détail. Thèse de doctorat, Montréal : UQAM.
- Chalmers, R. (2006). Methodology for Customer Relationship Management. *The Journal of Systems and Software*, 79 (7), 1015-1024.
- Durkin, M. G., & Howcroft, B. (2003). Relationship Marketing In The Banking Sector: The Impact of New Technologies. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(1), 61-71.
- Gurau, C., Hackney, R., & Ranchod, A. (2003). Customer-Centric Strategic Planning: Integrating CRM in Online Business Systems. *Information Technology and Management*, 4(2/3), 199-214.
- Karimi, J., Somers, T. M., & Gupta, Y. P. (2001). Impact of Information Technology Management Practices on Customer Services. *Journal of Management Information System*, 17 (4), 125-158.
- Kenyon, J., & Vakola, M. (2003). Customer Relationship Management: A Viable Strategy for the Retail Industry. *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, 6(3), 329-353.
- Kotorov, R. (2003). Customer Relationship Management: Strategic Lessons and Future Directions. *Business Process Management Journal*, 9(5), 566-571.
- Lau, K.N., Liu, C., MA, M., & Wong, S. (2003). Next Product to Offer for Bank Marketers. *Journal of Database Management*, 10(4), 353-368.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Linstone, H. A. (1978). The Delphi Technique. Dans J. Fowlers (Ed.), *Handbook of futures research* (pp. 273-300). Westport, CT:

Greenwood Press.

- Lindgreen, A., & Antiocho, M. (2005). Customer Relationship Management: The Case of a European Bank. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(2), 136-154.
- Ling, R., & Yen, D.C. (2001). Customer Relationship Management: An Analysis Framework and Implementation Strategies. *The Journal of Computer Information Systems*, 41(3), 82-97.
- Porter, M. P., & Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive advantage . *Harvard Business Review*, 63 (4), 149-160.
- Rachels, J. (2001). Theory and Practice. Dans L. Becker, & C. Becker (Éds.), *Encyclopedia of Ethics*, (2e éd., pp. 1706-1708). New York: Routledge.
- SAP, l'EFMA, & Novamétrie (2002). *Le Baromètre SAP des Stratégies de l'Information dans la Banque et l'Assurance. Livre blanc. La réduction des coûts*. Paris : SAP URL : <http://www.sap.com/france/solutions/banking/barometre.asp>, consulté le 18 mars 2008.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3e éd.). Newbury Park, CA: Sage.