
Effet médiateur de la performance CRM sur la relation entre l'utilisation de WhatsApp Business et la performance commerciale des microentreprises

Byblice COOVI¹

Mots clés:

Performance CRM,

Relation client,

Performance

commerciale,

WhatsApp Business

RÉSUMÉ

L'objectif primordial de cet article est de mesurer l'effet médiateur de la performance CRM sur la relation entre l'utilisation de WhatsApp Business et la performance commerciale des microentreprises. Afin de montrer cet effet médiateur et de montrer les différents liens entre ces variables, nous avons utilisé des échelles de mesure adaptées de la littérature et mené une étude quantitative auprès d'un échantillon composé de 269 microentreprises, tous secteurs d'activités confondus. Les résultats montrent que nos différentes échelles de mesure sont fiables et les seuils de validité convergente et divergente sont respectés. Une modélisation par équation structurelle avec Amos nous a permis de tester nos hypothèses. Les résultats montrent qu'il existe un effet médiateur de la performance CRM sur la relation entre l'utilisation de WhatsApp Business et la performance commerciale des microentreprises.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Maître-assistant à l'Université d'Abomey Calavi, Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management, byblice.coovi@uac.bj

INTRODUCTION

La volonté d'entreprendre de la jeunesse amène certaines d'entre eux à se lancer dans la création de microentreprises. Dans le passé, les techniques commerciales utilisées par ces micros entrepreneurs se limitaient à de la vente en face à face et la communication est basée beaucoup plus sur l'esthétique des boutiques, le relationnel et l'enseigne lumineuse etc. La gestion de la relation avec leurs clients se faisait par des coups de fil, des mails et ou par des visites. Dans un passé très récent, le développement des technologies de l'information et de la communication ont pris une place prépondérante dans la gestion de la relation client des entreprises. Des logiciels CRM ont facilité la gestion de la relation client (Coovi, 2016). L'un des sujets majeurs de ces dernières années en matière de recherches universitaires et de discussions commerciales a été l'utilisation des logiciels CRM et plus largement de la technologie dans la gestion de la relation client pour améliorer les ventes des entreprises ainsi que la relation avec les clients (Coovi 2016 ; Hunter et Perreault, 2006 ; Jelinek, Ahearne, Mathieu et Schillewaert, 2006). Ce CRM traditionnel, basé sur l'utilisation de logiciels informatiques et de bases de données est plutôt réservé aux grandes entreprises qui disposent d'assez de ressources financières. Plusieurs auteurs (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege et Zhang, 2013 ; Trainor, Andzulis, Rapp et Agnihotri, 2014 ; Woodcock, Green et Starkey, 2011) ont montré que les petites entreprises se sont tournées vers les médias sociaux comme Facebook, Instagram et autres pour mettre en œuvre une démarche CRM. Ces réseaux sociaux se sont popularisés avec le développement du Web2.0. Parmi les réseaux sociaux les plus connus, nous pouvons citer Facebook, Instagram, Snapchat, Télégramme, WeChat, WhatsApp et plus récemment WhatsApp Business. A. M. Kaplan and M. Haenlein (2010) estiment qu'avec un réseau technologique dynamique largement disponible, les médias sociaux sont devenus un concept essentiel dans la plupart des modèles commerciaux. Les réseaux sociaux ont aujourd'hui envahi les différents modèles commerciaux des tissus économiques. Les promoteurs des microentreprises se sont concentrés sur ses réseaux sociaux pour développer leurs activités et gérer les relations avec les clients. Ils utilisent principalement WhatsApp

Business. WhatsApp Business est une version évoluée de WhatsApp une application mobile multi-plateforme créée par Jan Koum et Brian Acton en 2009. Le nombre des utilisateurs de WhatsApp n'a cessé de croître. Un an seulement après son acquisition par Facebook en 2014, l'application de messagerie a vu son nombre d'utilisateurs actifs doublé. Le 12 février 2020, WhatsApp a annoncé avoir dépassé la barre symbolique des 2 milliards d'utilisateurs dans le monde entier¹. WhatsApp Business quant à elle a été créée début 2018 pour répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises. Cette application, dispose des fonctionnalités permettant aux promoteurs de microentreprises de promouvoir certains de leurs articles et d'entretenir des interactions avec leurs clientèles. Plusieurs éditeurs de logiciel CRM comme Bitrix24, Vtiger CRM, et HubSpot ont déjà intégré WhatsApp dans leurs outils logiciels CRM. Cette intégration est rendue possible par une migration des entreprises vers la plateforme API WhatsApp Business. Plusieurs chercheurs (Faase et al., 2011 ; Trainor et al. 2014 et Paliouras et Siakas 2017) se sont penchés sur l'intégration des réseaux sociaux au CRM. Cette association est appelée social CRM. Greenberg (2010), définit le social CRM comme « une philosophie et une stratégie commerciale reposant sur une plateforme technologique, des règles commerciales, un processus de travail, des procédures et des caractéristiques sociales, conçues pour inviter le client à prendre part à un échange collaboratif et source de valeur pour les deux parties, dans un environnement de travail où règnent la confiance et la transparence. C'est la réponse de l'entreprise au dialogue dont le client est propriétaire ». Une autre définition proposée par Trainor et al. (2014), est la suivante « le social CRM est l'intégration des médias sociaux avec les activités CRM pour améliorer la relation client ». WhatsApp étant un média social, les microentreprises peuvent espérer améliorer la relation avec leurs clients en adoptant le social CRM via cette plateforme. Les microentreprises n'ont toujours pas la possibilité d'opter pour la migration totale de leur relation client via plate-forme API WhatsApp Business (interface de programmation d'application) faute de moyens et de

¹ <https://www.servicesmobiles.fr/les-chiffres-cles-de-whatsapp-59950>

ressources financières. Les microentreprises, quel que soit le pays, sont des entreprises de petite taille avec des moyens limités. C'est ainsi que dans le cadre de cette recherche, l'utilisation de WhatsApp Business est limitée à sa plus simple utilisation, c'est-à-dire smartphone à smartphone en n'intégrant aucune plateforme technologique. Des chercheurs comme Akhmadi et al. (2021) ont déjà exploré la possibilité de l'utilisation de l'application WhatsApp dans le cadre de la gestion d'une microentreprise. Leur recherche portait sur l'utilisation de l'application WhatsApp dans le cadre de la communication pour la commercialisation des fruits en Indonésie. Ces chercheurs se sont en effet basés sur l'utilisation de WhatsApp de smartphone à smartphone pour mesurer l'effet de cette technique sur la communication de la commercialisation de fruits en Indonésie. D'autres recherches ont également été menées sur l'utilisation du social CRM pour améliorer la relation client ainsi que la performance des entreprises. Harrigan et al. (2009) ont suggéré que l'adoption des médias sociaux par les microentreprises pourrait suivre des modèles qui diffèrent de ceux prônés par les grandes entreprises compte tenu de leurs caractéristiques. La plupart des études identifiées aborde la notion du social CRM dans sa globalité en intégrant un grand nombre de réseaux sociaux. Cette recherche se propose d'isoler le réseau social WhatsApp Business compte tenu de son importance dans le quotidien des micro-entrepreneurs et d'évaluer l'influence de son utilisation sur la performance commerciale de ces microentreprises. L'utilisation de WhatsApp Business dans les interactions client-fournisseur pourra aider à améliorer la performance CRM de ces microentreprises. Cette performance CRM peut-elle avoir un effet médiateur dans la relation entre l'utilisation de WhatsApp Business et la performance commerciale des microentreprises ?

Cette recherche a pour objectif principal d'étudier l'effet médiateur de la performance CRM sur la relation entre l'utilisation de l'application WhatsApp Business et la performance commerciale des microentreprises. Pour y parvenir, nous avons proposé un modèle conceptuel de l'effet de l'utilisation de l'application WhatsApp Business sur la performance CRM (relation client) des microentreprises et sur leur performance commerciale.

1. Revue de littérature

1.1. Utilisation du WhatsApp Business pour la performance commerciale des microentreprises

Amami et Thévenot (2000) ont montré que l'utilisation des réseaux sociaux permet d'accroître aussi bien le nombre de clients que le chiffre d'affaires des entreprises agricoles. Dar et al, (2017) estiment que l'application mobile WhatsApp Business permet aux entreprises de rester en contact avec leurs clients et d'élargir leur marché quel que soit le lieu de résidence de l'utilisateur. WhatsApp Business détient une fonctionnalité de message de bienvenue. Cette fonctionnalité envoie un message de bienvenue personnalisé aux personnes qui contactent l'entreprise. Elle permet selon l'éditeur de l'application d'engager la conversation avec vos clients et leur donne le sentiment d'être le bienvenu. Les microentreprises utilisent WhatsApp Business pour la vente et aussi pour gérer la relation client. Les nombreuses fonctionnalités développées au sein de WhatsApp Business permettent selon ses éditeurs de logiciels de gérer la relation client, et d'améliorer la vente. Wang et al., (2016) estiment que les plateformes sociales sont plus faciles à utiliser car elles permettent aux responsables des ventes de communiquer avec leurs clients plus rapidement et de gérer de manière simultanée plusieurs conversations. Trainor (2012) a conceptualisé l'impact de l'utilisation des réseaux sociaux sur la performance commerciale et a observé un effet direct sur les deux variables. Ses résultats ont été confirmés par Guenzi et Nijssen, (2020) qui ont démontré l'existence d'un lien direct positif entre l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux et leurs performances commerciales. Ce qui nous permet de formuler notre première hypothèse comme suit ;

HI : L'utilisation de WhatsApp Business a un effet positif sur la performance commerciale des microentreprises

1.2. Utilisation de WhatsApp Business pour la relation client (CRM) par les microentreprises

La logique CRM dans les microentreprises se base sur le modèle IDIC développé par Don

Peppers et Martha Rogers en 2008. Ce modèle suggère que les entreprises devraient prendre quatre actions pour établir des relations individuelles plus étroites avec les clients. Au nombre de ces actions, nous avons : Identifier les clients, différencier les clients, interagir avec les clients et pour finir proposer des offres personnalisées aux clients. Le modèle est conçu pour aider les entreprises à établir des relations plus solides et plus rentables avec leurs clients. Une définition de la gestion de la relation client se basant sur l'aspect relationnel conçoit la gestion de la relation client comme une stratégie d'affaires qu'une entreprise utilise pour identifier, sélectionner, acquérir, développer, retenir et mieux servir les clients (Kim et al, 2004 ; Ryals, 2005 ; Jayachadran et al, 2005 ; Srinivasan et Moorman, 2005, Starkey et Woodcock, 2002, Anderson Consulting, 2000). En suivant ce cadre, les entreprises peuvent améliorer la satisfaction de leurs clients, les fidéliser et, à terme, générer une croissance de leurs revenus. WhatsApp Business a lancé l'année dernière (2023) la fonctionnalité appelée « chaîne WhatsApp ». Selon le blog cool , les chaînes WhatsApp offrent aux entreprises utilisatrices diverses façons d'améliorer leur relation client. Les chaînes WhatsApp permettent un engagement accru des clients au travers la fourniture régulière sur les chaînes WhatsApp de contenus pertinents. Ces engagements renforcent en effet, la fidélisation et la satisfaction client selon toujours ce blog « metricool ». Les chaînes WhatsApp offrent également un moyen pratique de recevoir des commentaires en temps réel des clients. Ces commentaires permettront d'améliorer la qualité des services et produits offerts aux clients. A travers les chaînes WhatsApp, les entreprises ont également la possibilité de publier des offres promotionnelles et des réductions exclusives. Ces publications auront pour avantage de stimuler les ventes et de fidéliser les clients. La dernière fonctionnalité des chaînes WhatsApp est le renforcement de la communauté par les interactions entre membres de la communauté autour de la marque. Cette collaboration renforce les liens et favorisent le bouche à oreille positif. Il convient de définir dans cette étude, la performance de la relation client comme le degré de fidélité des clients (Webb et al. 2000 ; Matear et al. 2002 ; Sanzo et al. 2003), de rétention (Croteau et Li 2003 ; Kim et al. 2004) et de satisfaction (Webster 2000; Farrell et

Oczkowski 2002; Stefanou et al. 2003; Verhoef 2003). Des auteurs comme Wege et Zhang, (2013) puis Trainor, et al. (2014) ont montré que de plus en plus de microentreprises se tournent vers les médias sociaux pour mettre en œuvre une démarche CRM. Trainor, et al. (2014) ont montré que l'utilisation des réseaux sociaux dans la relation client améliore la capacité des entreprises à amener ses clients à s'engager dans des conversations ouvertes et à entretenir des relations, ce qui entraîne successivement une meilleure satisfaction, fidélité et rétention de ces clients. Reinhold et Alt, (2012), affirment que l'utilisation des réseaux sociaux pour la gestion de la relation client représente une nouvelle opportunité de renforcer les relations clients, de réduire les coûts et d'identifier de nouvelles catégories de consommateurs. Nous pouvons alors formuler l'hypothèse suivante :

H2 : L'utilisation de WhatsApp Business a un effet positif sur la performance de la relation client (CRM) des microentreprises.

1.3. Performance CRM et performance commerciale

Rappelons que dans le cadre de cette recherche, la performance CRM est utilisée dans le sens de l'amélioration des indicateurs de la relation client. La performance du CRM passe par l'amélioration des indicateurs suivants à savoir : le regain de clients perdus, la satisfaction des clients, la rétention des clients et la réduction de migration (Becker et al. 2009). Reinartz, et al., (2004) ont étudié la relation entre la gestion de la relation client et la performance de l'entreprise. Ils ont en effet recueilli des données sur plusieurs pays et plusieurs secteurs d'activités et ils ont abouti à la conclusion selon laquelle la performance de l'entreprise est directement associée positivement et significativement avec la performance de la relation client. Des chercheurs comme Shaker, T. I., et Basem, Y. A. (2010) ont également examiné les fondements théoriques du marketing relationnel et ont conclu que la relation client est le facteur le plus important de la performance des entreprises. Afin de montrer l'effet de la performance de la relation client sur la performance commerciale de l'entreprise, Woodcok, (2000), a dans une étude, mesuré l'impact de la relation client sur la performance commerciale de l'entreprise. Il a étudié 21 entreprises et a conclu à l'existence d'une

corrélation positive et significative entre la performance de la relation client et la performance commerciale de l'entreprise. En 2005, Woodcock et al. estiment que si l'entreprise appréhende raisonnablement la gestion de la relation client, elle va réaliser une meilleure performance commerciale. L'application WhatsApp Business possède les fonctionnalités nécessaires pour permettre aux microentreprises d'appréhender raisonnablement la gestion de la relation client. Nous pouvons alors formuler la troisième hypothèse comme suit :

H3 : La performance CRM influence positivement la performance commerciale des microentreprises.

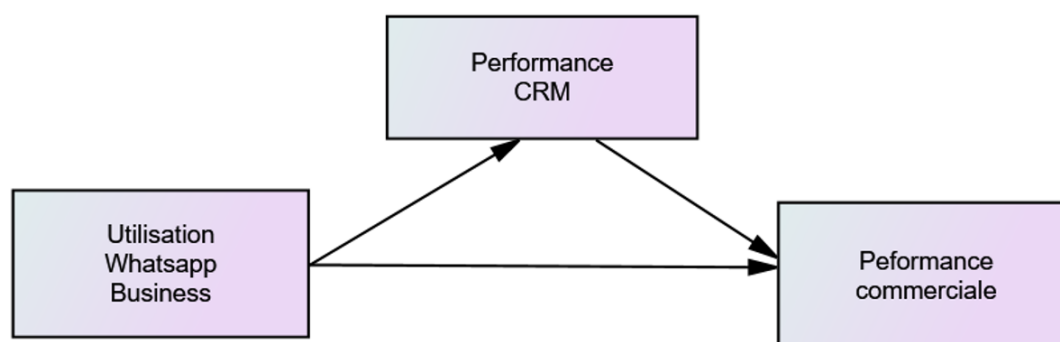
1.4. La performance de la relation client et la relation entre l'utilisation de WhatsApp Business et la performance commerciale des microentreprises.

Trainor, et al. (2014) ont montré que l'utilisation des réseaux sociaux dans la relation client améliore la performance CRM des entreprises. Dans le même ordre d'idée, Guenzi et Nijssen, (2020) ont démontré l'existence d'un lien direct positif entre l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux et leurs performances commerciales. Par contre, d'autres chercheurs (Rodriguez et al., 2016) ont démenti l'existence de ce lien direct et positif et ont démontré plutôt l'existence d'une relation indirecte. En effet, Rodriguez et al., (2016) ont démontré le rôle médiateur de la performance relationnelle (CRM) sur ce lien entre l'utilisation des réseaux sociaux et la performance commerciale des entreprises et des commerciaux. D'autres chercheurs ont également mis en avant l'existence d'autres variables médiatrices entre l'utilisation des réseaux sociaux et la performance commerciale. Au nombre de ces recherches, nous pouvons citer celles de Itani et al., (2017), Ogilvie et al., (2018) et de Inyang, (2019), qui intègrent respectivement comme variables médiatrices l'adaptabilité du commercial, l'implantation d'une stratégie de vente, les comportements de service du commercial et de l'implémentation d'une stratégie de vente. Nous pouvons alors formuler comme hypothèse :

H4 : la performance de la relation client a un effet médiateur sur la relation entre l'utilisation

du WhatsApp Business et la performance commerciale des microentreprises.
Le modèle de recherche suivant indique les différents effets à mettre en évidence.

Schéma 1 : Le modèle de recherche de l'effet médiateur de la performance CRM sur la relation entre l'utilisation de WhatsApp Business et la performance commerciale des microentreprises



Source : Nos réalisations

2. Méthodologie de la recherche de terrain

Pour étudier l'effet médiateur de la performance du CRM sur l'utilisation de WhatsApp Business sur la performance commerciale des microentreprises, une enquête quantitative a été réalisée. Il s'agit de décrire les méthodes de collecte des données, de la construction des échelles de mesures et de la validation des construits.

2.1. Collecte des données

Une enquête par questionnaire a été menée auprès des microentreprises du Bénin, du Togo et de France afin de collecter les données qui seront utilisées dans le cadre de cette étude. Comme dans toute enquête quantitative, un pré test du questionnaire a été fait auprès de 15 micros entrepreneurs évoluant dans le secteur de prêt à porter, des coiffeuses, des vendeuses d'accessoires pour maison et des produits de beauté. A l'issue de ce pré test, certaines questions ont été supprimées car difficiles à comprendre par la cible. La méthode

d'échantillonnage non probabiliste par convenance a été utilisée pour recruter un échantillon de 296 microentreprises dans des secteurs d'activités divers. L'enquête a été menée pendant les mois d'août et de septembre 2023 dans quatre grandes villes du Bénin et au Togo uniquement dans la ville de Lomé puis dans quelques microentreprises en France. Au total, nous avons interrogé 245 microentreprises béninoises, 19 françaises et 39 togolaises. Les principaux répondants étaient principalement les propriétaires de ces microentreprises ou leurs représentants qui s'occupent entièrement de la gestion des entreprises.

2.2. Mesure des variables

Dans le cadre de cette étude, toutes les échelles de mesure ont été développées à partir d'autres échelles éprouvées dans d'autres études. L'ensemble des items ont été mesurés avec une échelle de Likert en 5 points (1=pas du tout d'accord ; 5=Tout à fait d'accord). En outre, comme précisé sur le modèle de recherche, trois variables constituent l'ossature de cette étude. Il s'agit de la variable indépendante « Utilisation de WhatsApp Business », de la variable dépendante « Performance Commerciale » et de la variable médiatrice « Performance du CRM ».

Pour mesurer la variable « Utilisation de WhatsApp Business », nous nous sommes basés sur les fonctionnalités de cette application à des fins commerciales. Nous nous sommes inspirés de l'échelle en 3 items adaptée de la littérature sur l'utilisation de la technologie et validée par la littérature des réseaux sociaux pour le commercial (Agnihotri et al., 2016; Agnihotri, Trainor, et al., 2017; Itani et al., 2017, 2020). Nous avons donc développé 10 items abordant toutes les fonctionnalités commerciales de WhatsApp Business.

La variable « performance commerciale » a été mesurée à l'aide d'une échelle utilisée par Mrhari et EL Hour (2023) par les éléments suivants : le chiffre d'affaires, l'acquisition de nouveaux clients, la part de marché et l'augmentation des ventes au cours des trois dernières années.... Dans le cadre cette étude, la part de marché n'a pas été retenue à cause de l'incapacité des microentreprises à calculer leur part de marché. Cette incapacité est due à

l'absence de données disponibles sur les ventes totales du marché du secteur d'activité concerné. Nous avons introduit dans cette échelle, le panier moyen et l'acquisition de nouveaux clients qui sont selon nous des indicateurs réels de la performance commerciale.

La variable « performance du CRM » est quant à elle issue des travaux de Becker et al. (2009). Les items utilisés sont les suivants ; le regain de clients perdus, la satisfaction des clients, la rétention des clients et la réduction de migration.

Tableau 1 : les items utilisés pour mesurer les différentes variables de l'étude

Construits	Items	questions	Auteurs
Performance du CRM	PCRM1	Notre entreprise a regagné d'anciens clients perdus.	J. Becker et al. (2009)
	PCRM2	Notre entreprise a amélioré la satisfaction de ses clients.	
	PCRM3	Notre entreprise a augmenté la rétention de ses clients.	
	PCRM4	Notre entreprise a réduit la migration des clients.	
performance commerciale	PC1	Notre chiffre d'affaires a augmenté au cours des trois dernières années	Mrhari et EL Hour (2023)
	PC2	Nous avons obtenu plus de nouveaux clients au cours des trois dernières années	
	PC3	Nous avons enregistré une augmentation de nos ventes au cours de ces trois dernières années	
	PC4	Nous avons amélioré les paniers moyens de nos clients au cours des trois dernières années	
Utilisation de whatsapp business	UWB1	Nous utilisons whatsapp business pour discuter avec nos clients	
	UWB2	Nous utilisons la fonction catalogue de whatsapp business pour partager nos produits avec nos clients	
	UWB3	Nous utilisons la fonction statut pour présenter des offres	
	UWB4	Nous mettons à jour régulièrement notre catalogue de produits	
	UWB5	Nous utilisons les fonctionnalités d'étiquette pour différencier aussi bien les clients que les discussions en cours	
	UWB6	Nous utilisons la fonction message rapide pour créer des raccourcis pour les messages que nous envoyons fréquemment à nos clients	
	UWB7	Nous utilisons la liste de diffusion pour envoyer un message à plusieurs personnes à la fois	
	UWB8	Nos clients qui nous écrivent en cas d'absence reçoivent automatiquement un message indiquant notre indisponibilité	
	UWB9	Nous créons des groupes de discussion pour une certaine catégorie de clients	
	UWB10	Nos clients arrivent à passer directement leurs commandes en utilisant la fonction panier mis à disposition par l'application whatsapp business	

Source : Notre réalisation

2.3. Outils de traitement des données

Avant de tester nos différentes hypothèses, deux types d'études préliminaires ont été effectués. Il s'agit de l'analyse factorielle exploratoire et de l'analyse factorielle confirmatoire. A la phase exploratoire, la fiabilité des échelles de mesure des différentes variables a été appréciée par le biais de l'alpha de Cronbach. Nous avons également à cette phase épuré les échelles avec des indicateurs comme indice des KMO, le test de sphéricité de Bartlett et la variance totale expliquée. En ce qui concerne la phase d'analyse confirmatoire, la démarche préconisée par Fornell et Larcker (1981) basée sur les équations structurelles a été adoptée. Ainsi, la fiabilité, les validités convergente et discriminante ont été vérifiées. La fiabilité à cette phase confirmatoire a été vérifiée grâce à au Rhô de Jöreskog qui est satisfaisant pour un seuil de 0,7.

Par ailleurs les hypothèses de liens directs sont testées grâce aux critères retenus par Roussel et al. (2002) que sont le coefficient de corrélation (β), la p-value ($p < 5\%$) et la valeur du t de Student (supérieure à 1, 96). Ces indicateurs permettent non seulement d'apprécier le sens des liens mais aussi leur significativité. En ce concerne le test de l'effet médiateur, nous avons adopté la démarche Macro process de Hayes (2013), basée sur une estimation des effets totaux, direct et indirect. Les différents traitements statistiques des données collectées ont été réalisés à l'aide des logiciel SPSS 21 et AMOS 23.

3. Résultats de la recherche

3.1. Résultats de l'analyse factorielle exploratoire des échelles de mesure

Les différents tests au niveau de l'analyse exploratoire ont été menés sur un échantillon de 145 individus. Dans un premier temps nous avons vérifié la fiabilité des instruments de mesure. Les valeurs du coefficient Alpha de Cronbach calculées à cet effet indiquent un niveau de cohérence interne satisfaisant car supérieur à 0,7 (Nunnaly 1978). La vérification des conditions d'application de l'analyse factorielle sur les variables « Utilisation de WhatsApp Business », « Performance CRM » et « Performance Commerciale » a donné des

résultats satisfaisants ce qui permet de conclure que les conditions de factorisation des variables sont réunies ($KMO \geq 0,5$) ; test de sphéricité de Bartlett $< 5\%$). De plus la variance expliquée obtenue dans le cadre de l'appréciation de chaque structure factorielle est correcte ($> 0,6$). Pour obtenir ces résultats satisfaisants certains items dont les valeurs sont faibles lors de l'analyse en composante principale ont été supprimés. Il s'agit de trois items de la variable « Utilisation de WhatsApp Business ».

3.1. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire des échelles de mesure

Après la phase d'épuration des échelles de mesure, une analyse factorielle confirmatoire, sur un échantillon de 185 individus a été réalisées pour apprécier leur qualité d'ajustement. Ainsi, des indices ont été calculés pour chaque instrument de mesure. Ces indices indiquent un ajustement correct des données. En ce qui concerne la cohérence interne, les résultats montrent des valeurs satisfaisantes (ρ de Jöreskog supérieur à 0,7). La force et la significativité des contributions factorielles à travers le R^2 ($> 0,5$) ont été calculées pour tester la validité convergente (Fornell et Larcker, 1981). La validité discriminante a été démontrée en utilisant le critère de Fornell et Larcker (1981), en comparant la valeur du R^2 et le carré des corrélations entre les construits. Il convient de signaler que la validité discriminante d'une variable latente est confirmée si elle partage plus de variance avec ses propres indicateurs qu'avec d'autres variables latentes ($R^2 > r^2$ entre construits). Les résultats indiquent une validité discriminante satisfaisante des construits. Le tableau suivant montre tous les indices calculés au niveau de chaque variable.

Tableau 2 : Résultat des tests de fiabilité et de validité au niveau de la phase confirmatoire des échelles de mesure

Variabes	Items	Loading Stand.	Indice d'ajustement	Fiabilité (Rhô de Jöreskog)	Validité convergente	Validité discriminante
Utilisation WhatsApp Business			$\chi^2=8,480$; GFI=0,983 ; AGFI= 0,949 RMSEA= 0,061 TLI= 0,964; CFI= 0,982 ; χ^2 /DL=1,696	0,707	0,587	0,587 > 0,230*
	UWB4	0,639				
	UWB5	0,713				
	UWB6	0,697				
	UWB7	0,383				
	UWB10	0,635				
Performance CRM			$\chi^2=4,302$; GFI=0,989 ; AGFI=0,943 RMSEA=0,021 TLI= 0,975; CFI= 0,991 ; χ^2 /DL=2,151	0,834	0,558	0,558 > 0,409*
	PCRM1	0,698				
	PCRM2	0,702				
	PCRM3	0,734				
	PCRM4	0,844				
Performance com.			$\chi^2=0,497$; GFI=0,999 ; AGFI=0,993 RMSEA=0,001 TLI= 0,912; CFI= 0,986 ; χ^2 /DL=2,48	0,900	0,697	0,697 > 0,409*
	PC1	0,881				
	PC2	0,889				
	PC3	0,916				
	PC4	0,617				

*Les carrés de la plus forte corrélation avec les autres variables

Source : Résultat de notre recherche

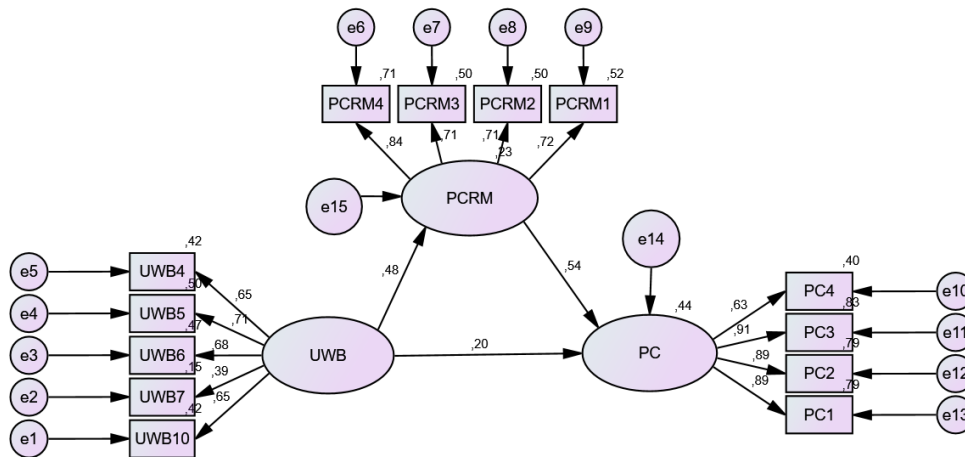
Les résultats montrent que les différentes échelles de mesure sont fiables et les seuils de validité convergente et divergente sont respectés. Enfin, nous avons apprécié la qualité d'ajustement du modèle de structure. Les différentes valeurs des indices d'ajustement se présentent comme suit : $\chi^2 = 115,094$; GFI=0,912 ; AGFI=0,870 RMSEA=0,068 ; TLI= 0,40; CFI= 0,952 ; χ^2 /DL=1,856. Ces résultats montrent que les modèles de structure s'ajustent

globalement aux données.

3.2. Test des hypothèses

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'effet médiateur de la Performance CRM dans la relation entre l'Utilisation de WhatsApp Business et la Performance Commerciale. Dans un premier temps, nous testons les liens directs entre les variables de la recherche. Ce test a été réalisé sur la totalité de l'échantillon à savoir les 296 microentreprises interrogées. Les résultats montrent que l'utilisation de WhatsApp Business influence positivement et significativement la Performance Commerciale ($\beta = 0,242$; $p < 5\%$), on peut donc conclure que l'hypothèse H1 qui stipule que « l'utilisation de WhatsApp Business a un effet positif sur la performance commerciale des microentreprises » est validée. Ils montrent également que l'Utilisation de WhatsApp Business influence positivement et significativement la Performance CRM ($\beta = 0,792$; $p < 5\%$), qui influence à son tour la Performance commerciale ($\beta = 0,387$; $p < 5\%$). On peut donc conclure également que les hypothèses H2 selon laquelle « l'utilisation de WhatsApp Business a un effet positif sur la performance de la relation client des microentreprises » et H3 « la performance CRM influence positivement la performance commerciale des microentreprises » sont validées.

Figure N°2 : Tests de liens directs



Source : Notre réalisation

En ce qui concerne l’hypothèse de médiation, la démarche Macro process de Hayes (2013) permet de constater que l’effet total estimé affiche un coefficient positif et significatif au seuil de 5% ($\beta= 0,242$; $p <5\%$). Ce qui suppose qu’en l’absence de la variable médiatrice, l’utilisation de WhatsApp Business a un effet positif sur la Performance Commerciale. De plus l’effet direct est positif est significatif au seuil de 5% ($\beta= 0,21$; $p <5\%$). On peut donc conclure qu’en présence de la variable médiatrice, l’effet de, l’Utilisation de WhatsApp Business sur la Performance Commerciale est positive et significative. Enfin, l’effet indirect estimé est également positif et significatif au regard de l’intervalle de confiance. On peut conclure que la Performance CRM médiate la relation entre l’utilisation de WhatsApp Business et la Performance Commerciale. L’hypothèse H4 : « la performance de la relation client a un effet médiateur sur la relation entre l’utilisation du WhatsApp Business et la performance commerciale des microentreprises » est donc validée.

Tableau 3 : Résultat Test de l'effet médiateur de la performance CRM sur la relation entre l'utilisation de WhatsApp Business et la performance commerciale des microentreprises

```

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y
  Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_cs
    ,559      ,073    7,604    ,000    ,414      ,703      ,405

Direct effect of X on Y
  Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_cs
    ,211      ,067    4,361    ,000    ,160      ,422      ,211

Indirect effect(s) of X on Y:
  Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
PCRM      ,268      ,054      ,173      ,383

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
  Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
PCRM      ,194      ,038      ,127      ,273

```

Source : Notre réalisation

4. Discussion des résultats

WhatsApp Business est une application largement utilisée dans le milieu commercial. Sa simplicité d'utilisation fait d'elle une application privilégiée par les gérants de microentreprise. Elle dispose d'assez de fonctionnalités pour gérer aussi bien les ventes que la relation client. Ayant remarqué que très peu d'études lui sont consacrées, nous avons décidé de faire cette recherche afin de mettre en évidence son potentiel en matière de gestion commerciale et relationnelle. Cette recherche a pour objectif de montrer l'effet médiateur de la performance CRM sur la relation entre l'utilisation de WhatsApp Business et la performance commerciale des micro entreprises. Les résultats de nos recherches ont en effet confirmé la fiabilité de notre modèle ainsi que la validité de notre modèle conceptuel et démontrent que pour les microentreprises, l'utilisation de WhatsApp Business a un effet positif sur la performance commerciale des microentreprises. WhatsApp Business étant un réseau social, ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par Amami et Thévenot (2000) qui avaient montré l'effet positif de l'utilisation des réseaux sociaux sur l'accroissement du nombre de clients et des chiffres d'affaires des entreprises agricoles. Trainor (2012) a également abouti aux mêmes résultats en conceptualisant l'utilisation des

réseaux sociaux et la performance commerciale des entreprises. Il en est de même pour les travaux de Guenzi et Nijssen, (2020) qui ont montré l'existence d'un lien entre l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux et leur performance commerciale. Les microentreprises qui disposent de moyens limités ont donc intérêt à privilégier l'utilisation de WhatsApp Business afin d'améliorer leur performance commerciale. Les différentes fonctionnalités mises en avant par l'éditeur de cette application permettent aux gestionnaires des microentreprises de gagner facilement de nouveaux clients et d'améliorer aussi leurs ventes.

Cette recherche a également montré que l'utilisation de l'application WhatsApp Business améliore la performance CRM des microentreprises. En effet, le test des hypothèses a donné un $\beta = 0,792$ avec un $p < 5\%$. Ce résultat permet de conclure que l'utilisation de WhatsApp Business influence positivement et significativement la Performance CRM. Ces résultats sont conformes avec ceux obtenus par Trainor, et al. (2014) ainsi que Reinhold et Alt, (2012). Ces recherches ont montré que l'utilisation des réseaux sociaux dans le cadre de gestion de la relation client améliore la performance relationnelle des entreprises car ils favorisent l'engagement des clients, leur satisfaction, leur fidélité ainsi que leur rétention. Les fonctionnalités de l'application permettent en effet de répondre de manière instantanée aux préoccupations des clients et d'engager une conversation avec eux. Les gérants de microentreprises qui utilisent WhatsApp Business dans le cadre de la gestion doivent axer cette utilisation pour identifier et segmenter leur clientèle. Une fois cette étape franchie, ils pourront interagir régulièrement avec cette clientèle afin de leur proposer des offres personnalisées. Nous avons également remarqué que la fonction étiquette de cette application permet d'organiser les différentes discussions avec les clients en les classant de prospect jusqu'au nouveau client puis en traçant un véritable parcours du client.

Une troisième hypothèse de notre recherche est celle qui vérifie l'effet de la performance CRM sur la performance commerciale. Les résultats de notre recherche ont montré que dans ce modèle de recherche de l'utilisation de WhatsApp Business, la performance CRM

influence positivement et significativement la performance commerciale des microentreprises. Ces résultats concordent avec ceux de Reinartz., et al., (2004) et de Woodcock, (2000) puis de Woodcock et al. (2005) qui ont conclu à l'existence d'une corrélation positive et significative entre la performance de la relation client et la performance commerciale. Les micro entrepreneurs doivent comprendre que dès lors qu'ils améliorent leur performance relationnelle, la probabilité que leur performance commerciale s'améliore est grande. Dans le sens de la gestion de la relation client selon le modèle IDIC, l'identification et la différenciation ainsi que l'interaction conduisent à une proposition customisée. Fort de ce constat, nous préconisons aux responsables de microentreprises, une utilisation des fonctionnalités de WhatsApp Business qui rendent possible, l'application du modèle IDIC. Nos résultats montrent un rôle médiateur de la performance CRM sur la relation entre l'utilisation de WhatsApp Business et la performance commerciale des microentreprises. En effet, en suivant la démarche Macro process de Hayes (2013), nous avons constaté que l'effet total estimé affiche un coefficient positif ($\beta = 0,242$) au seuil de 5%. Ce résultat suppose qu'en absence de la variable « performance du CRM », la variable « l'utilisation de WhatsApp Business » a un effet positif et significatif sur la performance commerciale des microentreprises. Nous avons également constaté un effet indirect estimé positif et significatif au regard de l'intervalle de confiance. Ces différents résultats permettent bien de conclure que la variable « performance CRM » médiatise bien la relation entre l'utilisation de WhatsApp Business et la performance commerciale des microentreprises. Certaines recherches (Itani et al., (2017), Ogilvie et al., (2018) Inyang, (2019)) avaient mis en avant que la relation entre l'utilisation des réseaux sociaux et la performance commerciale des entreprises pouvait être médiatisée par un certain nombre de variables. Mais nos travaux vont dans le sens des résultats de recherche de Rodriguez et al., (2016) qui ont démontré que la performance relationnelle médiatise la relation entre l'utilisation des réseaux sociaux de la performance commerciale des entreprises. Cette étude a permis de mettre en évidence les fonctionnalités de WhatsApp Business à privilégier dès lors qu'on décide d'utiliser cette application dans le cadre du développement de son activité aussi bien pour le social selling que pour la relation

client. Il faut cependant remarquer que l'utilisation de WhatsApp Business ne suffit pas pour améliorer réellement la performance commerciale mais il faut l'utiliser dans le sens de l'amélioration d'abord de la performance de la relation client. Comme le souligne si bien Reinartz et al. (2004), l'utilisation d'une technologie seule ne suffit pas à améliorer la performance réelle d'une entreprise. Il faut utiliser cette technologie dans un dynamisme relationnel, c'est-à-dire dans le sens d'amélioration de la performance relationnelle. Il faut que les utilisateurs de cette technologie adoptent une orientation client et détiennent des capacités à utiliser parfaitement les fonctionnalités liées à la technologie. Ce que semble confirmer les résultats de Becker et al. (2009) qui arguent qu'il ne suffit pas simplement d'implémenter les activités de CRM de nature technologique ou organisationnelle et prétendre à des effets directs en termes d'acquisition, maintien et rétention de la relation client. Les efforts doivent être faits en termes de formation et de développement des compétences aussi bien relationnelles que technologiques pour les utilisateurs des technologies.

Implications de la recherche

Sur le plan managérial, cette recherche a permis de détecter les fonctionnalités de l'application WhatsApp Business à privilégier dans le cadre de son utilisation pour la relation client d'une part et la vente d'autre part. Contrairement aux affirmations de l'entreprise éditrice du logiciel, sur 10 fonctionnalités retenues au début de l'étude, seules cinq ont permis de valider notre modèle de recherche. Nous avons également retenu que l'utilisation de l'application WhatsApp Business doit se faire aussi bien dans l'optique relationnelle que dans celle de la vente. Il s'agira de ne pas donc privilégier l'aspect marketing transactionnel au détriment du marketing relationnel. Les deux dimensions sont à privilégier de manière simultanée.

Sur le plan théorique, cette recherche a surtout permis d'élaborer et de valider une échelle de mesure de l'utilisation de l'application WhatsApp Business, ce qui selon nos recherches n'existe pas encore à notre connaissance. La plupart des études trouvées dans la littérature se contentent d'aborder les réseaux sociaux dans leur ensemble. Cette étude isole le réseau social

WhatsApp Business en proposant un premier modèle conceptuel de son utilisation pour la vente et la relation client.

CONCLUSION

La présente étude avait pour objectif de vérifier l'effet médiateur de la performance CRM sur la relation entre l'utilisation de l'application WhatsApp Business et la performance commerciale des microentreprises. Nous avons formulé des hypothèses afin de mesurer cet effet médiateur. Un modèle conceptuel a été également élaboré. Les variables « performance de CRM », « performance commerciale » et « utilisation de WhatsApp Business » ont fait l'objet chacune d'analyses factorielles exploratoire et confirmatoire. La fiabilité et les validités convergente et discriminante des échelles de mesures ont été vérifiées. Par la suite, nos quatre hypothèses ont été testées et avons conclu à l'existence d'un effet médiateur de la performance CRM et le lien direct entre l'utilisation de l'application WhatsApp Business et la performance commerciale de microentreprises.

Limites et perspectives

Notre étude présente quelques limites. Dans un premier temps, la méthode d'échantillonnage non probabiliste par convenance induisant l'inégalité de la distribution géographique des répondants limitent la représentativité des résultats. En effet, la taille de notre échantillon est composée de 296 microentreprises, en plus la plupart de ces microentreprises se trouvent au Bénin. Une bonne répartition des entreprises sur plusieurs pays et une taille conséquente de l'échantillon auraient enrichi les analyses et permettraient la généralisation des résultats. Dans un second temps, la performance du CRM aurait dû être mesurée en tenant compte du cycle de vie du client, ce qui aurait permis une analyse longitudinale contrairement à l'analyse transversale effectuée. Les études antérieures ayant considérée que la mesure de la performance du CRM étant un processus dynamique. Enfin, l'absence de données fiables sur le marché et la nature des microentreprises de la zone de la recherche n'ont pas permis d'intégrer la part de marché comme indicateur de performance commerciale. Nous suggérons que les futures recherches puissent intégrer cet indicateur afin de mieux apprécier l'effet

médiateur de la performance CRM sur la relation entre l'utilisation de l'application WhatsApp Business et la performance commerciale des microentreprises.

Bibliographie

- Akhmadi, H., Susanawati, S., Utami N., Widodo, Aris., 2021. «Use of WhatsApp Application on Fruit Marketing», *Journal of Information and Organizational Sciences*, VOL. 45, NO. 1, 95-113
- Amami, M., et J. Thevenot, 2000, « L'Internet marchand : caractérisation et positionnements stratégiques », *Systèmes d'Information et Management*, 5:1, 5-39.
- Becker, J., Goetz G., & Sönke Albers., 2009. «The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention», *International Journal of Research in Marketing*, Vol.26, no 3, p. 207-215.
- Coovi, B., 2016. «Évaluation de l'utilisation des logiciels CRM : à la recherche de facteurs modérateurs ». *J. Rech. Sci. Univ. Lomé (Togo)*, Série C, 18(3) : 127-144
- Croteau, A.-M., Li, P., 2003. « Critical success factors of CRM technological initiatives », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20 (1), 21-34.
- Dar, Q. A., Ahmad, F., Ramzan, M., Khan, S. H., Ramzan, K., Ahmed, W., & Kamal, Z., 2017. «Use of social media tool “Whatsapp” in medical education», *Annals of King Edward Medical University*, 23(1).
- Faase, R., Helms, R., Spruit, M., 2011. «Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM », *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, Volume 5, Number 1/2011, ISSN 1750-0664, 1-22
- Farrell, M. A., Oczkowski, E., 2002. «Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? », *Journal of Market - Focused Management*, 5(3), 197-217.
- Fornell, C., et Larcker, F., 1981. « Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics », *Journal of Marketing Research*, 18

- (3): 382. <https://doi.org/10.2307/3150980>.
- Greenberg, P., 2010. « The impact of CRM 2.0 on customer insight », *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25, 6, 410-419.
- Greenberg, P., 2010. *CRM at the Speed of Light: Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*. Fourth edition. New York: McGraw-Hill Osborne. 688p.
- Guenzi, P., et Nijssen, E.J., 2020. « Studying the antecedents and outcome of social media use by salespeople using a MOA framework ». *Industrial Marketing Management* 90: 346-359.
- Harrigan, P., Ramsey, E., & Ibbotson, P., 2009. «Investigating the e-CRM activities of Irish SMEs», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(3), 443e465. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000910977161>.
- Hayes, F., 2013. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hunter, G. K., & Perreault, W. D., Jr., 2006. « Sales technology orientation, information effectiveness, and sales performance », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(2), 95–113.
- Inyang, A.E., 2019. «How social media use by salespeople translates into sales performance: The mediating role of sales strategy», *Marketing Management Journal* 29(1): 1-15.
- Itani, O.S., Agnihotri, R., et Dingus, R., 2017. «Social media use in B2B sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of 203 learning orientation as an enabler», *Industrial Marketing Management* 66: 64-79.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., and Pushkala R., 2005. « The role of relational information processes and technology use in customer relationship management », *Journal of Marketing*, 69, 177-192.
- Jelinek, R., Ahearne, M., Mathieu, J., & Schillewaert, N., 2006. « A longitudinal examination of individual, organizational, and contextual factors on sales technology adoption and job performance », *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(1), 7–23.

- Kaplan, A., et Haenlein, M., 2010. *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*. *Business Horizons* 53(1): 59-68.
- Kim, B. Y., Oh, H., 2004. «How do hotel firms obtain a competitive advantage? », *International journal of contenzporary hospotalily manag-enzent*, I6(1), 65-7 1.
- Kim, J. W., Choi, J., Qualls, W., Park, J., 2004. «The impact of CRM on firm - and relationship - level performance in distribution networks», *Communications of the Association for Information Systems*, 14, 632-652.
- Malthouse, E.C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E. and Zhang, M., 2013, «Managing customer relationships in the social media era: introducing the social CRM house », *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 27 No. 4, pp. 270-280, available at: <http://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.00>
- Matear, S., Osborne, P., Garrett, T., Gray, B. J., 2002. «How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms». *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1058-1075.
- Nunnaly, J, C., 1978. « Psychometric theory ». *New York, McGraw-Hill*, 701p
- Ogilvie J, Agnihotri R, Rapp A, et al., 2018. « Social media technology use and salesperson performance: A two study examination of the role of salesperson behaviors, characteristics, and training», *Industrial Marketing Management* 75: 55-65.
- Paliouras, K., & Siakas, KV., 2017. « Gestion sociale de la relation client : une étude de cas », *Revue internationale de la connaissance entrepreneuriale*, 5(1), 20-34.
- Peppers, D., Rogers M., et Dorf B., 1999. *Le one-to-one en pratique*, Éditions d'organisation, 472p.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D., 2004. «The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance», *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Reinhold O, Alt R., 2012 «Social Customer Relationship Management: State of the Art and Leanings from Current Projects». In: Pucihar A, Lechner U, Lux D (eds) *Proceedings of*

- the 25th Bled eConference, University of Maribor, Bled, p 155-169
- Rodriguez, M., Ajjan, H., et Peterson, M., 2016. «Social media in large sales forces: an empirical study of the impact of sales process capability and relationship performance», *Journal of Marketing Theory and Practice* 24(3): 365-379
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., et El Akremi, A., 2002. *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Economica, 274p.
- Ryals, J., 2005. «Making customer relationship management work: The measurement and profitable management of customer relationships», *Journal of Marketing*, 69(4), 252-261.
- Sanzo, J., Santos, L., Vázquez, R., Álvarez, I., 2003. «The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction», *Industrial Marketing Management*, 32(4), 327-345.
- Shaker, I., & Basem, Y.A., 2010. «Relationship marketing and organizational performance indicators», *European Journal of Social Sciences*, 12(4), 545-557."
- Srinivasan, R., & Moorman. C., 2005. «Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing», *Journal of Marketing*, 69(October), 193-200.
- Starkey, M., & Woodcock. N., 2002. «CRM System: Necessary, but not Sufficient. Reap, the Benefits of Customer Management», *Journal of Database Marketing*, 9 (3), 267-75
- Stefanou, C. J., Sarmaniotis, C., Stafyla, A., 2003. «CRM and customer-centric knowledge management: An empirical research». *Business Process Management Journal*, 9(5), 617-634.
- Trainor KJ (2012) «Relating social media technologies to performance: A capabilities-based perspective», *Journal of Personal Selling and Sales Management* 32(3): 317-331.
- Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R., 2014. «Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM». *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208.
- Verhoef, P., 2003. « Understanding the effect of relationship management efforts on customer

- retention and customer share development», *Journal of Marketing*, Vol.67, no 4, p. 30-45.
- Wang, Y., Hsiao S, Yang Z, et al., 2016. «The impact of sellers social influence on the co-creation of innovation with customers and brand awareness in online communities». *Industrial Marketing Management* 54: 56-70.
- Wang, Z., & Kim, H. G., 2017. «Can social media marketing Improve customer relationship capabilities and firm performance? dynamic capability perspective», *Journal of Interactive Marketing*, 39, p. 15–26. DOI: 10.1016/j.intmar.2017.02.004.
- Webb, D., Webster, C., & Kreppa, A., 2000. «An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation», *Journal of Business Research*, 48(2), 101-112.
- Webster, F. E., 2000. «Understanding the relationships among brands, consumers, and resellers». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 17-23.
- Woodcock N., 2000. «Does how customers are managed impact on Business performance? », *Interactive Marketing*, vol.1, n°4, April/June.
- Woodcock N., Ekinici Y., Stone M., 2005. « What impact does customer management really have on Business performance », *Excerpt from State of the Nation IV*
- Woodcock, N., Green, A., & Starkey, M., 2011. «Social CRM as Business strategy», *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 18 (1), 50-64.