

Evaluation de l'impact de la gestion de la relation client sur la fidélisation de la clientèle : Cas du secteur bancaire marocain

Assessing the impact of customer relationship management on customer loyalty: The case of the Moroccan banking sector

Chama JARIDE, (Docteur)

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tétouan
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

Yassin ALLAMMARI, (Doctorant)

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tétouan
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

Ahmed TAQI, (Enseignant-chercheur)

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tétouan
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

El Hassania RAHOU, (Enseignant-chercheur)

*Faculté d'Economie et de Gestion,
Laboratoire de recherche en management et développement
Université Hassan Premier de Settat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tétouan Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc Route de Martil. Tétouan info@fsjete.ma / 05-39-68-70-86
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	JARIDE, C., ALLAMMARI, Y., TAQI, A., & RAHOU, E. H. (2024). Evaluation de l'impact de la gestion de la relation client sur la fidélisation de la clientèle : Cas du secteur bancaire marocain. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(5), 164-182. https://doi.org/10.5281/zenodo.11154839
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: April 06, 2024

Accepted: May 13, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 5 (2024)

Evaluation de l'impact de la gestion de la relation client sur la fidélisation de la clientèle: Cas du secteur bancaire marocain

Résumé

La fidélisation de la clientèle est un enjeu majeur des entreprises du 21^{ème} siècle. Dans un marché saturé ou un marché qui a du mal à attirer de nouveaux clients tel que le secteur bancaire, la fidélisation de la clientèle est un must pour les entreprises afin de survivre en affaires. Ce travail se positionne dans la continuité des travaux réalisés jusqu'à présent sur la gestion de la relation client et la fidélité de la clientèle avec une transposition au niveau du secteur bancaire marocain. Il tente d'élargir les connaissances actuelles en testant empiriquement le rôle de la gestion de la relation client sur la dimension de fidélisation de la clientèle à travers une enquête réalisée auprès de 314 clients de banques marocaines. L'analyse statistique descriptive menée à travers l'étude des paramètres statistiques moyenne et l'écart type sous SPSS a permis de construire une vue d'ensemble sur la tendance générale des réponses collectées pour chacune des variables de notre modèle de recherche. Les résultats de l'étude des dimensions de la gestion de la relation client dans les établissements bancaires marocains d'une perspective client ont confirmé les relations supposées exister entre les dimensions ressources humaines, gestion des connaissances clients et technologies ainsi que l'orientation client sur la qualité de la relation et sur la fidélité de la clientèle. Les résultats que nous avons obtenus rejoignent ceux de plusieurs auteurs réalisés dans des contextes différents dans le domaine de la gestion de la relation client. Cependant, les études futures pourraient utiliser des échantillons plus grands en vue de confirmer davantage les résultats obtenus dans le cadre de la présente étude.

Mots clés : Gestion de la relation client, Fidélité de la clientèle, Orientation client, Qualité de la relation, banques, Maroc.

JEL Classification : M29, M31

Type du papier : Recherche Empirique

Abstract

Building customer loyalty is a major challenge for companies in the 21st century. In a saturated market or one that is struggling to attract new customers, such as the banking sector, customer loyalty is a must for companies to survive in business. This work is a continuation of the research carried out to date on customer relationship management and customer loyalty, with a transposition to the Moroccan banking sector. It attempts to broaden current knowledge by empirically testing the role of customer relationship management of customer loyalty dimension through a survey of 314 Moroccan bank customers. Descriptive statistical analysis carried out through the study of statistical parameters mean and standard deviation in SPSS has enabled us to build up an overview of the general trend of the responses collected for each of the variables in our research model. The results of the study of customer relationship management dimensions in Moroccan banking establishments from a customer's perspective confirmed the relationships assumed to exist between human resources, customer knowledge management and technology, as well as customer orientation on relationship quality and customer loyalty. The results we have obtained are in line with those of several authors working in different contexts in the field of customer relationship management. However, future studies could use larger samples to further confirm the results obtained in the present study.

Keywords : Customer relationship management, Customer loyalty, Customer orientation, Relationship quality, Morocco.

JEL Classification : M29, M31

Paper type: Empirical Research

1. Introduction:

La gestion de la relation client a attiré beaucoup d'attention dans le domaine du marketing, mais également dans celui des technologies de l'information ces dernières années. En ce sens, (Abu-Shanab et Anagreh, 2015) expliquent que la gestion de la relation client est une stratégie de gestion qui combine le marketing et les technologies de l'information. Elle apparaît comme un outil stratégique efficace qui utilise les technologies de l'information avancées pour développer, maintenir et améliorer la relation client (Lin et al., 2009). De nombreux auteurs ont conceptualisé et empiriquement testé les principales finalités de la gestion de la relation client, notamment l'atteinte d'une bonne qualité de la relation, la construction de relations durables et profitables et l'amélioration des performances des entreprises (Bhat et Darzi, 2016), (Smith et Chang, 2010) et (Quaye et al., 2018). Globalement, la gestion de la relation client demeure un sujet crucial pour développer et maintenir la fidélité de la clientèle.

Même si la littérature regorge de définitions de cette fidélité, celle qui est probablement la plus largement acceptée est celle proposée par (Oliver, 1999) qui la définit comme «Un engagement profond à racheter un produit ou service préféré de façon constante à l'avenir entraînant ainsi des achats répétitifs de la même marque ou du même ensemble de marques, malgré des influences situationnelles et des efforts de marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement». L'objectif n'est pas seulement de satisfaire la clientèle, mais surtout de réduire considérablement la distance entre le client et sa banque afin de pérenniser la relation et de la rendre la plus profitable possible sur le long terme. Pour proposer des dimensions complètes de la gestion de la relation client, nous avons procédé à un examen approfondi de la littérature et des données empiriques dans plusieurs contextes en vue de sélectionner les dimensions les plus récurrentes et plus significatives dans la littérature antérieure. De cet examen, trois dimensions se démarquent à savoir les dimensions ressources humaines, gestion des connaissances clients et technologie (Chen et Popovich, 2003), (Dubey et Sangle, 2018), (Rapp et al., 2010). Nous détaillerons chacune d'elles dans le contexte théorique du présent papier.

L'objectif de cette étude sera de développer un modèle de gestion de la relation client basé sur une perspective centrée sur le client qui peut être utilisé par l'industrie des services en général et par le secteur bancaire en particulier. Afin d'atteindre cet objectif, nous tenterons de répondre aux questions dérivées suivantes :

- Quel est l'impact des dimensions de la gestion de la relation client sur la fidélisation de la clientèle dans le secteur bancaire marocain ?
- Quel est l'impact de l'orientation client des établissements bancaires sur la fidélisation de la clientèle dans le secteur bancaire marocain ?
- Quel est le rôle de la qualité de la relation dans la fidélisation de la clientèle dans le secteur bancaire marocain ?
- Est-ce que les résultats de ce travail de recherche dans le secteur bancaire marocain concordent avec ceux de travaux antérieurs réalisés dans d'autres contextes ?

Pour répondre à ces questions de recherche, nous entamerons par la suite une étude empirique auprès de la clientèle bancaire au Maroc à travers l'analyse des données recueillies auprès de 314 clients de banques marocaines. La dernière partie de ce papier est consacrée à la discussion des différents résultats obtenus puis à la formulation de principales recommandations en faveur des professionnels du secteur bancaire marocain.

2. Contexte théorique

2.1. Gestion de la Relation Client et secteur bancaire marocain

Parmi les différents secteurs de services, celui des finances est particulièrement analysé en

gestion de la relation client, cela est dû au fait que la gestion de la relation client s'applique spécifiquement à ce secteur, car il est caractérisé par un niveau de risque élevé et des achats à long terme dans lesquels l'aspect relationnel est central à la livraison du service.

Les établissements bancaires marocains ne font pas l'exception et se livrent une concurrence féroce pour attirer et fidéliser les clients. Le secteur compte 24 banques qui se partagent 14,1 millions de clients particuliers résidents au Maroc et gèrent un total actif cumulé de 1680 milliards de dirhams, ce qui représente tout de même 126% du PIB du Maroc (Rapport Bank Al Maghreb, 2022).

Le marché semble saturé, la concurrence y est accrue et le taux de bancarisation est de plus en plus élevé. La clientèle du 21^e siècle est de plus en plus avertie, exigeante et volatile. Les clients n'hésitent pas à changer de banque facilement ou à multiplier le nombre de comptes bancaires. Au-delà de l'environnement hautement concurrentiel, le contexte contemporain est marqué par l'émergence du commerce électronique ainsi que le changement des modes de distribution.

En ce sens (Abu-Shanab and Anagreh, 2015) expliquent que la GRC est une stratégie de gestion qui combine le marketing et les technologies de l'information. Elle apparaît comme un outil stratégique efficace qui utilise les technologies de l'information avancées pour développer, maintenir et améliorer la relation client (Lin et al., 2009). La gestion de la relation client est un donc un ensemble d'activités commerciales soutenues à la fois par la technologie et par les processus qui sont dirigés par une stratégie et qui sont conçues pour améliorer les performances de l'entreprise dans le domaine de la relation client (Venturini and Benito, 2015). (Hamidi and Safareeyeh, 2019) présentent la gestion de la relation client comme une chaîne, dans laquelle les définitions tactiques étroites sont situées à une extrémité, les définitions stratégiques larges sont situées à l'autre extrémité, et la mise en œuvre intégrée de la technologie orientée client est située au milieu de la chaîne.

2.2. Dimensions de la recherche

Étant donné que les recherches sur la gestion de la relation client occupent le devant de la scène, de nombreux auteurs l'ont conceptualisé et mesuré de différentes manières. Nous nous sommes attardés sur les différentes conceptualisations de la gestion de la relation client dans la littérature existante et avons constaté qu'il n'existe pas une image uniforme de la gestion de la relation étant donné que certains auteurs la définissent comme un outil technologique et d'autres comme une stratégie globale de l'entreprise.

Selon (Chen and Popovich, 2003), la gestion d'une implémentation réussie de la GRC nécessite une approche intégrée et équilibrée de la technologie, des processus et des personnes. Il s'agit en effet des dimensions clés recensées de la gestion de la relation client sur lesquelles s'accorde un nombre important d'auteurs (Almohaimmed, 2019), (Chen et Popovich, 2003), (Dubey and Sangle, 2018), (Rapp et al., 2010) et (Tawinunt et al., 2015).

2.2.1 Les ressources humaines

Les ressources humaines de l'entreprise sont les éléments constitutifs des relations avec les clients. L'étude de Rucci et Kim (1998) citée par (Gee et al., 2008) a révélé qu'une augmentation de 5 % des scores d'attitude du personnel entraînait une augmentation de 1,3 % de la satisfaction des clients et une augmentation de 0,5 % des revenus de l'entreprise. Ces effets positifs du comportement des employés peuvent par exemple s'exprimer par la réactivité et la rapidité de réponse aux clients ainsi qu'un accueil respectueux et convivial (Coulter and Coulter, 2002).

Les entreprises d'une manière générale et les établissements bancaires plus particulièrement doivent embaucher des professionnels pour faire face à la complexité des systèmes et le faire fonctionner de manière efficace (Abu-Shanab and Anagreh, 2015). De leur côté, les employés doivent s'engager davantage et améliorer leurs compétences afin d'anticiper et de gérer correctement les défaillances du service et parvenir efficacement à la satisfaction et la fidélisation de la clientèle (Quaye et al., 2018).

Nous avons constaté que dans la littérature sur le marketing, une émotion sociale, à savoir l'empathie, s'est avérée d'une importance cruciale chez de nombreux auteurs pour comprendre la nature des interactions entre employés et clients dans un contexte commercial. Le comportement empathique du personnel pendant les interactions de service augmente la satisfaction et la fidélité de la clientèle. (Bahadur et al., 2018) recommandent donc aux employés d'adopter un comportement empathique lors des interactions avec les clients pour une gestion de la relation client efficace. Ceci est dû au fait que les employés sont les principales parties prenantes dans les entreprises de service, ils interagissent directement avec les clients lors de la prestation de service. Un manque d'empathie ou une incapacité à comprendre le point de vue du client nuit à toute prestation de service et entraîne l'insatisfaction de ce dernier. L'empathie implique donc la capacité à voir une situation du point de vue de l'autre partie dans un sens vraiment cognitif. Elle a un impact sur la fidélité qui se traduit en fin de compte par un bouche-à-oreille positif et des intentions de réachat des clients envers l'entreprise (Bahadur et al., 2018).

(Lu et al., 2010) partent du constat que la manière dont les banques traitent les réclamations des clients peut influencer la loyauté de ceux qui les ont déposées. Ces auteurs ont tenté d'intégrer le traitement des plaintes dans un modèle de gestion de la relation client et de déterminer son impact dans le contexte bancaire chinois. Ils concluent que les plaintes ont un impact négatif direct sur la satisfaction et leur résolution a un impact positif direct sur la fidélité des clients. En termes de recommandations (Lu et al., 2010) expliquent que les banques sont tenues de renforcer le traitement des plaintes à travers la mise en place de diverses ressources humaines et canaux de communication, afin que les clients puissent facilement communiquer avec la banque, faire part de leurs problèmes ou demander de l'aide.

Selon (Quaye et al., 2018), un traitement efficace des plaintes entraîne une satisfaction des clients. (Biscaia et al., 2017) présentent également la résolution des plaintes comme étant une des variables de l'indice européen de satisfaction des clients.

Les plaintes des consommateurs sont donc à la fois un défi et une opportunité entre les mains des ressources humaines des entreprises. Leur processus de traitement doit considérer chaque réclamation comme une opportunité pour conserver les clients existants (Rothenberger et al., 2008). Le personnel des établissements bancaires doit essayer de trouver l'origine des problèmes de toute défaillance afin qu'il puisse formuler la meilleure solution possible à toutes les plaintes qui surviennent. Conformément à la littérature antérieure, nous formulons la première hypothèse de recherche suivante:

Hypothèse 1: Il existe une relation entre les ressources humaines et la qualité de la relation au sein des établissements bancaires marocains.

2.2.2 La gestion des connaissances clients

La GRC basée sur le processus de gestion des connaissances permet d'obtenir des informations détaillées sur le comportement d'un client, ses préférences, besoins et habitudes d'achat. Ces connaissances peuvent être utilisées pour fixer les prix, négocier les conditions, adapter les promotions, ajouter des caractéristiques aux produits et tout simplement personnaliser l'ensemble de la relation avec chaque client (Bose and Sugumaran, 2003). En effet, cette application de l'entreposage de données et de l'exploration de données, appelée respectivement datawarehousing and datamining, aux bases de données, permet aux entreprises de mieux comprendre les besoins et les préférences des clients, ce qui aide à formuler une stratégie marketing efficace (Bhat and Darzi, 2016).

Selon les définitions de la gestion de la relation client, l'obtention et la gestion des connaissances relatives aux clients sont un moyen d'atteindre les objectifs de la gestion de la relation client. Une étude menée par la Columbia Business School et la New American Marketing Association de New York a révélé que 91% des responsables marketing pensent que pour réussir, les

entreprises doivent prendre des décisions marketing basées sur des données. Dans cette même étude, 29% des responsables marketing indiquent qu'ils ne disposent que de peu ou pas de données clients pour concrétiser ce souhait et parmi ceux qui collectent de gros volumes de données, 39 % déclarent être incapables de convertir leurs données en informations exploitables (Rogers et Sexton, 2012) cités par (Aksoy, 2013).

D'un point de vue gestion de la relation client, le processus de gestion des connaissances concerne l'ensemble des activités orientées vers la création et l'exploitation des informations dont les entreprises ont besoin pour construire et maintenir un portefeuille de relations clients qui maximise la rentabilité organisationnelle (Zablah et al., 2004). Chaque entreprise a besoin d'une vision unifiée et complète des besoins et des préférences de ses clients dans toutes les fonctions commerciales et les points d'interaction avec ces derniers (Bose and Sugumaran, 2003). Les organisations devraient explorer et affiner leur processus de gestion des connaissances en matière de gestion de la relation client afin d'accéder à des connaissances à valeur ajoutée, tant pour elles-mêmes que pour leurs clients, ainsi que pour comprendre les tendances d'achat, les attitudes et les préférences de la clientèle (Venturini et Benito, 2015).

De nombreuses entreprises fusionnent les concepts de GRC et de gestion des connaissances afin de mieux servir leurs clients et d'utiliser plus efficacement leurs informations (Abu-Shanab and Anagreh, 2015). La véritable gestion de la relation client n'est possible qu'en l'intégrant avec des systèmes de gestion des connaissances afin de créer des processus de gestion qui permettent aux entreprises d'évaluer les mesures commerciales clés telles que la satisfaction et la rentabilité du client pour soutenir les décisions commerciales des entreprises (Bose and Sugumaran, 2003). (Lee et al., 2016) considèrent le processus de gestion des connaissances comme un processus qui consiste en l'acquisition, la conversion, l'application et la protection des connaissances. Le processus d'acquisition porte essentiellement sur l'obtention de connaissances, cela exige un effort rigoureux de Benchmark et de collaboration. Le processus orienté vers la conversion vise à rendre les connaissances utiles. L'utilisation réelle des connaissances est le processus d'application. Seul un processus efficace de gestion des connaissances peut améliorer l'efficacité et réduire les coûts. Ce processus est également orienté vers la protection pour sauvegarder les connaissances au sein de l'organisation contre une utilisation inappropriée ou le vol. Nous présentons donc la seconde hypothèse de recherche suivante :

Hypothèse n°2 : Il existe une relation entre la gestion des connaissances client et la qualité de la relation au sein des établissements bancaires marocains.

2.2.3 La technologie

Avec les progrès technologiques et la numérisation des processus commerciaux, les environnements physiques et virtuels convergent rapidement. La transformation numérique a entraîné l'apparition de nouveaux modèles et processus commerciaux, mais également la création de nouveaux produits et services au sein des entreprises (Jünger and Mietzner, 2019). Le secteur bancaire ne fait pas l'exception. Il est l'un des secteurs qui se sont fortement intéressés aux nouvelles technologies et à la digitalisation. En effet, ces dernières années, la technologie a apporté des changements transformationnels dans le monde financier et les établissements bancaires ont exploité ces technologies à travers de multiples canaux pour offrir cohérence, efficacité et valeur ajoutée (Dubey and Sangle, 2018). On parle de gestion de la relation client basée sur la technologie qui est issue d'internet et du Web, elle permet de mettre en œuvre la gestion de la relation client en se concentrant sur l'interaction avec le client via l'internet ou le web (Al-Nassar, 2015).

La différence entre la gestion de la relation client traditionnelle et la gestion de la relation client basée sur la technologie réside dans l'approche utilisée. La gestion de la relation client traditionnelle est plus humaine, basée sur une approche personnelle, alors que la gestion de la

relation client basée sur la technologie est entièrement technologique, elle adopte des outils de technologies de l'information et de la communication pour satisfaire et accroître la fidélité des clients (Abu-Shanab and Anagreh, 2015).

(Chen et Popovich, 2003) affirment que la gestion de la relation client est une approche globale qui promet de maximiser les relations avec tous les clients, y compris ceux qui sont sur Internet ou sur le Web. La gestion de la relation client basée sur la technologie est essentiellement la gestion des relations avec les clients par des moyens électroniques, tout en permettant à des organisations telles que les banques de fournir des services et des produits appropriés qui satisfont les clients et renforcent leur fidélité. La gestion de la relation client combine donc les personnes, les connaissances clients et la technologie pour comprendre la relation acheteur/vendeur (Oumar et al., 2017). Nous formulons ainsi la troisième hypothèse de recherche suivante :

Hypothèse n°3 : Il existe une relation entre la technologie et la qualité de la relation au sein des établissements bancaires marocains.

2.2.4 L'orientation client

L'orientation client est la culture organisationnelle de l'entreprise qui fournit des valeurs et des croyances en faveur des clients sur lesquelles reposent les normes d'une organisation. Il s'agit tout simplement d'être centré sur les clients et leur donner la priorité.

De nombreux auteurs soutiennent l'importance de l'orientation client dans la fidélité de la clientèle et la compétitivité des entreprises tel que les travaux réalisés dans le secteur bancaire par (Bhat and Darzi, 2016) et (Činjurević et al., 2010) ou ceux réalisées dans d'autres domaines d'activité notamment les travaux de (Garrido-Moreno and Padilla-Meléndez, 2011), (Jayachandran et al., 2005). Suivant ces études, nous présentons la quatrième hypothèse suivante:

Hypothèse n°4: Il existe une relation entre l'orientation client et la qualité de la relation au sein des établissements bancaires marocains.

2.2.5 La qualité de la relation

Selon (Almohaimmed, 2019), le concept de gestion de la relation client est intimement lié à celui de qualité de la relation. Pour (Petzer and van Tonder, 2018), la qualité de la relation est considérée comme un ensemble de valeurs immatérielles qui améliorent l'offre de produits ou de services, elle indique la force de la relation d'une organisation avec ses clients.

La qualité de la relation représente donc la nature globale de la relation entre une entreprise et ses clients. Les trois principales composantes de la qualité de la relation tirée d'études majeures dans le domaine du marketing relationnel et qui sont les plus fréquemment identifiés par de nombreux auteurs sont la confiance, la satisfaction et l'engagement (Wang, 2014), (Sivaraks et al., 2011) et (Dubey et Sangle, 2018).

2.2.6 La fidélité de la clientèle

La fidélité de la clientèle est un sentiment d'engagement de la part du consommateur envers un produit, une marque, un distributeur ou un service, au-delà de celui des concurrents sur le marché, qui se traduit par des achats répétés. Un client fidèle à une banque est un client qui reste avec le même prestataire de services, qui est susceptible de souscrire de nouveaux produits auprès de la banque et de recommander ses services (Ehigie, 2006). En effet, les clients de longue date font souvent la promotion de l'entreprise par le biais du bouche-à-oreille positif et des recommandations (Asikhia, 2012).

Il existe des preuves empiriques d'un effet positif entre le comportement fidèle de la clientèle et la performance financière à long terme des entreprises (Reichheld, 1996) cité par (Biscaia et al., 2017). En effet, les données de nombreux auteurs montrent des liens entre la fidélité des

clients et la rentabilité, ce qui implique que toute organisation ayant des clients fidèles dispose d'un avantage concurrentiel considérable. À la lumière de cette littérature, nous formulons la cinquième hypothèse de recherche suivante:

Hypothèse n° 5: Il existe une relation entre la qualité de la relation et la fidélité de la clientèle au sein des établissements bancaires marocains.

3. Méthodologie de recherche

3.1 Terrain de l'étude

Le contexte de ce travail de recherche est le secteur bancaire marocain. Il s'agit d'un secteur important dans l'économie du pays où les degrés de rivalité sont particulièrement élevés. L'unité de notre échantillon est bien entendu les clients des différents établissements bancaires marocains.

L'enquête par questionnaire constituera l'outil de notre étude réalisée au sein du secteur des banques de détail marocaines. C'est la démarche la plus fréquente parce que sous certaines conditions de constitution de l'échantillon, les résultats obtenus à partir de données d'enquête peuvent être généralisés à la population.

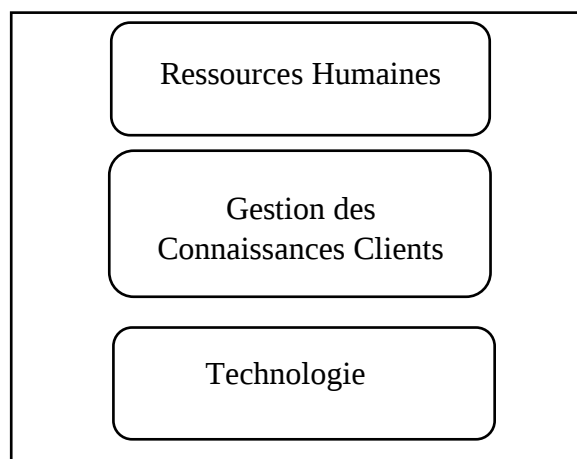
Nous avons opté pour ce travail de recherche pour une démarche de collecte de données par questionnaire suivant les recommandations de nombreux auteurs afin de nous permettre la collecte massive de données auprès de la population cible. Pour ce faire, nous avons établi pour cette étude un questionnaire structuré autour d'une échelle de type Likert en cinq points allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord".

Notre questionnaire a été administré par convenance en face à face et par voie électronique auprès de 400 clients des banques marocaines. Nous avons recueilli 314 questionnaires valides, soit un taux de réponse de 78%. Nous présentons dans ce qui suit une analyse des différents résultats obtenus.

3.2 Modèle de recherche

Notre démarche d'analyse documentaire nous a permis de confirmer que la gestion des connaissances client, la technologie et les ressources humaines sont les principales dimensions validées dans la littérature par de nombreux auteurs comme étant des composantes de la gestion de la relation client ayant un impact sur la fidélité de la clientèle. Nous présentons donc ces trois variables en tant que variables indépendantes de la gestion de la relation client retenues pour notre modèle de recherche que nous retraçons dans la figure ci-dessous :

Figure 1 : Variables indépendantes de la gestion de la relation client adaptées

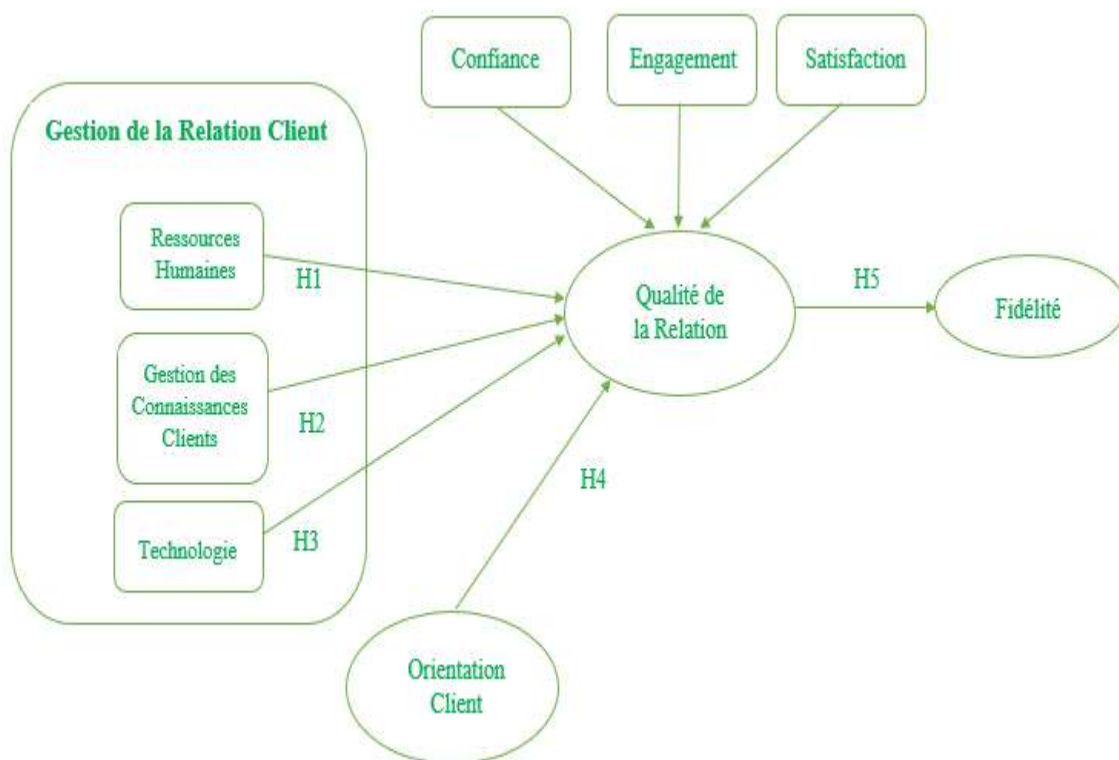


Source : adapté de (Dubey et Sangle, 2018)

Pour le modèle de recherche de la présente étude, nous avons choisi d'intégrer l'orientation client en tant que variable indépendante qui a une influence sur la qualité de la relation compte tenu de sa forte présence et validation dans plusieurs études similaires réalisées dans des contextes différents en tant que variable connexe ayant un impact positif (Rapp et al., 2010), (Wang and Feng, 2012). La variable dépendante de ce travail est bien entendu la fidélité de la clientèle. Il s'agit de la variable ultime à expliquer. Nous avons également fait le choix d'introduire dans notre modèle de recherche une variable médiatrice entre la variable dépendante qui est la fidélité de la clientèle et les variables indépendantes de la gestion de la relation client à savoir le personnel, la gestion des connaissances clients et la technologie puis l'orientation client. Il s'agit de la qualité de la relation qui représente la nature globale de la relation entre les entreprises et leurs clients (Wu et Li, 2011), (Ndubisi et Wah, 2005).

Après avoir spécifié chacune des variables dépendantes, indépendantes et médiatrices de notre travail et après avoir formulé les hypothèses de recherche de cette étude, voici ci-dessous le modèle conceptuel avec les principales hypothèses de recherche formulées :

Figure 2 : Modèle de recherche adapté



Source : adapté de (Dubey et Sangale, 2018)

3.3 Traitement des données

Après avoir lancé l'enquête sur terrain, nous sommes passés à l'analyse des données qui en découle. Nous avons en effet effectué une analyse des données recueillies en mobilisant l'outil statistique d'analyse des données SPSS version 29 validée par plusieurs chercheurs en sciences de gestion.

Un premier examen statistique nous a permis d'abord de faire une analyse des caractéristiques de notre échantillon. Un second examen à travers l'analyse des statistiques descriptives des réponses recueillies en termes de moyenne et d'écart type nous a permis de construire une vue d'ensemble sur la tendance générale des réponses collectées pour chacune des variables de notre

modèle de recherche en l'occurrence les ressources humaines, la gestion des connaissances clients, la technologie, l'orientation client, la qualité de la relation et la fidélité de la clientèle.

4. Analyse et discussion des résultats

4.1 Analyse des caractéristiques de l'échantillon

Les caractéristiques des 314 répondants constituant notre échantillon en termes d'âge, sexe, niveau d'étude, activité, revenus mensuels et ancienneté bancaires sont présentées en détail dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Caractéristiques des répondants

		Fréquence	Pourcentage
Sexe	Femme	123	39%
	Homme	191	61%
Age	Entre 21 et 30ans	88	28%
	Entre 31 et 40ans	104	33%
	Entre 41 et 50ans	60	19%
	Moins de 20ans	18	6%
	Plus de 50ans	44	14%
Quel est votre niveau d'étude ?	Aucun niveau	2	1%
	Deug ou équivalent (Bac + 2)	86	27%
	Doctorat	29	9%
	Licence (Bac + 3)	91	29%
	Master (Bac + 5)	62	20%
	Primaire	2	1%
	Secondaire	42	13%
Quelle est votre activité ?	Commerçant	49	16%
	Etudiant	39	12%
	Fonctionnaire	21	7%
	Gérant de société	39	12%
	Profession libérale	54	17%
	Retraité	36	11%
	Salarié du secteur privé	76	24%
A combien s'élèvent vos revenus mensuels ?	Entre 10.001 Dhs et 20.000 Dhs	77	25%
	Entre 5.000 Dhs et 10.000 Dhs	102	32%
	Moins de 5.000 Dhs	61	19%
	Plus de 20.000 Dhs	34	11%
	Sans revenus	40	13%
Depuis combien de temps êtes-vous client de votre banque ?	Entre 2 et 5 ans	75	24%
	Entre 6 et 10 ans	110	35%
	Moins de 2 ans	59	19%
	Plus de 10 ans	70	22%

Source : Auteurs

Les personnes enquêtées présentent des caractéristiques assez variées en termes d'âge, sexe, niveau d'étude et domaine d'activité. Nous avons en effet veillé à étaler notre sélection sur

l'ensemble des profils de la population afin de garantir la bonne représentativité de l'échantillon.

L'analyse de la répartition des répondants par âge démontre la forte présence de la clientèle bancaire âgée entre 31 et 40 ans avec 33% soit 104 répondants, suivi de celle âgée entre 21 et 30 ans avec 28% soit 88 répondants. Vient ensuite, la clientèle âgée entre 41 et 50 ans avec 19 %, celle âgée de plus de 50 ans avec 14 %. Pour finir, les clients âgés de moins de 20 ans ne représentent que 6% de notre échantillon.

L'analyse de la question « quel est votre niveau d'étude ? » montre que près de 85% de l'échantillon dispose d'un diplôme d'études supérieur universitaire avec la forte présence des titulaires de licence et des titulaires d'un DEUG ou équivalent. La part des salariées du secteur privé constitue la majorité des profils de l'échantillon avec 25% soit 76 clients, suivie par les professions libérales et les commerçants avec 17% et 16 %, ainsi que les gérants d'entreprises et les étudiants avec 12% chacun.

En ce qui concerne les revenus de nos répondants, il ressort de l'analyse que près de 57 % des clients disposent de revenus entre 5000 et 20000 Dhs. Nous notons également que près de 13 % des répondants n'ont pas de revenus et que 19 % disposent de revenus inférieurs à 5000dhs par mois.

Nous avons également cherché à connaître l'ancienneté bancaire des différentes personnes interrogées à travers la question « Depuis combien de temps êtes-vous client de votre banque ? ». La majorité des interviewés sont d'anciens clients de la banque étant donné que 180 répondants sont clients de leurs banques depuis plus de 6 ans, avec 35 % depuis 6 et 10 ans et 22 % depuis plus de 10 ans. Seuls 19% de l'échantillon soit 59 répondants sont clients de leurs banques depuis moins de 2 ans.

4.2 Analyse statistique descriptive des variables

Dans le cadre de notre analyse statistique descriptive, nous avons en plus de l'analyse des caractéristiques des répondants, de procéder à une analyse détaillée de la dispersion et de la tendance centrale des différentes réponses recueillies auprès de nos répondants. Nous avons donc fait appel au calcul de la moyenne et de l'écart type pour les échelles de mesure de chacune des variables de notre modèle de recherche.

4.2.1 Analyse de la variable ressources humaines

L'analyse de la moyenne des sept indicateurs de mesure de la variable ressources humaines est égale à 4,25 sur l'ensemble des items ce qui signifie que nos répondants sont en majorité « d'accord » sur l'échelle de Likert que nous avons adopté pour cette variable. L'écart type des différents items est inférieur à 1 avec une valeur de 0.81 ce qui signifie que les réponses ne sont pas dispersées et qui confirme la signification de la moyenne. Nous présentons dans le tableau n°2 la moyenne et l'écart types calculés pour chacun des items de la variable ressources humaines.

Les résultats que nous avons obtenus rejoignent la littérature actuelle sur l'industrie des services dans laquelle les ressources humaines constituent un outil essentiel qui permet à une institution de tirer parti d'une série d'avantages commerciaux significatifs. De nombreux auteurs ont conceptualisé et empiriquement testé la dimension ressources humaines notamment l'atteinte d'une bonne qualité de la relation, la construction de relations durables et profitables et l'amélioration des performances des entreprises ce qui rejoint les résultats de la présente étude (Long and Khalafinezhad, 2012), (Akintunde and Akaighe, 2016).

Tableau 2 : Statistiques descriptives des indicateurs de la variable ressources humaines

Dimension	Items	Moyenne	Ecart type
Ressources humaines	Je suis satisfait de l'interaction générale avec le personnel de ma banque	4,53	0,688
	Au sein de ma banque, les plaintes sont les bienvenues et une attention individuelle est accordée à chaque plainte des clients	4,20	0,828
	L'employé de ma banque résout ma demande ou ma plainte, même si celle-ci ne relève pas de sa responsabilité directe	4,05	0,876
	L'employé de ma banque me consacre du temps	4,41	0,816
	Les employés de ma banque s'engagent à fournir un service de qualité supérieure à leurs clients	4,34	0,836
	En cas de besoin, les employés de ma banque feront des sacrifices personnels pour servir leurs clients	3,89	0,831
	Les employés de ma banque ont les connaissances et l'expérience nécessaires pour accomplir leur travail efficacement	4,36	0,824
		4.25	0.81

Source : Auteurs

4.2.2 Analyse de la variable gestion des connaissances clients

L'analyse de la variable gestion des connaissances clients fait ressortir une moyenne de 3.64 et un écart type global de 0.87 sur l'ensemble des 7 indicateurs de cette variable. Cela signifie que la majorité des répondants sont « moyennement d'accord » sur les items du processus de gestion des connaissances avec une faible dispersion autour de cette moyenne.

Tableau 3 : Statistiques descriptives des indicateurs de la variable gestion des connaissances clients

Variable	Items	Moyenne	Ecart type
Gestion des connaissances clients	Ma banque comprend parfaitement mes besoins	3,92	0,784
	Ma banque utilise régulièrement les informations relatives à ses clients pour leur fournir des produits sur mesure	3,82	0,845
	Ma banque a établi des processus pour acquérir des connaissances sur ses clients	3,71	0,852
	Ma banque reconnaît les clients de valeur	3,64	0,879
	Ma banque traite ses clients différemment en fonction de leur valeur	3,59	0,905
	Les processus de ma banque sont conçus pour améliorer la qualité des interactions avec les clients	3,58	0,940
	Les différents départements fonctionnels de ma banque coordonnent leurs activités pour améliorer la qualité de l'expérience client	3,26	0,912
		3.64	0.87

Source : Auteurs

L'intégration des processus de gestion des informations relatives aux clients au niveau de la relation avec le client et au niveau de l'ensemble des départements de l'organisation pour atteindre l'efficacité relationnelle a également été validée par de nombreux auteurs dans différents contextes (Chen and Popovich, 2003), (Bhat and Darzi, 2016).

4.2.3 Analyse de la variable technologie

Avec une moyenne de 4.33, les répondants de notre enquête sont en moyenne « d'accord » sur les sept indicateurs de mesure de la variable technologie. L'écart type est toujours inférieur à 1 avec une valeur de 0.78 confirmant la non-dispersion des données recueillies.

Tableau 4: Statistiques descriptives des indicateurs de la variable technologie

Variable	Items	Moyenne	Ecart type
Technologie	Ma banque est en mesure de me fournir des informations précises et correctes sur ses produits et services à travers les différents canaux	4,69	0,621
	Ma banque dispose de systèmes informatiques appropriés, de sorte que je ne dois pas attendre parce que leur système informatique est en panne ou ne fonctionne pas	4,72	0,617
	Ma banque propose à ses clients plusieurs moyens pour entrer en contact avec elle	4,58	0,694
	Ma banque permet à ses clients d'avoir des communications interactives avec elle	4,20	0,876
	La facilité des technologies de l'information de ma banque simplifie la sélection des produits pour ses clients	4,13	0,887
	Ma banque fournit des services identiques à ses clients, quels que soient leurs points d'accès	4,09	0,891
	Des informations individualisées sur chaque client sont disponibles à tous les points de contact de ma banque	3,96	0,891
		4.33	0.78

Source : Auteurs

Cette importance de la dimension technologie à l'aire actuelle et le fait qu'elle offre de nombreux avantages à la fois pour les clients et pour les établissements bancaires a été souligné par plusieurs chercheurs notamment (Smith and Chang, 2010), (Chen and Popovich, 2003).

4.2.4 Analyse de la variable orientation client

L'analyse des réponses recueillies pour la variable orientation client fait ressortir une moyenne de 3.54 ce qui signifie que les répondants sont « moyennement d'accord » sur les indicateurs de cette variable. Néanmoins, avec un écart type supérieur de 1.15, les réponses obtenues sont fortement dispersées autour de la moyenne ce qui rend cette dernière moins significative.

Tableau 5: Statistiques descriptives des indicateurs de la variable orientation client

Variable	Items	Moyenne	Ecart type
Orientation Client	L'intérêt du client est au centre des préoccupations des dirigeants de ma banque	3,68	1,075
	Ma banque recueille fréquemment mes commentaires sur ses produits et services	3,49	1,189
	Les dirigeants de ma banque accordent de l'importance aux relations avec les clients	3,61	1,128
	Ma banque accorde une attention particulière au service après-vente	3,47	1,191
	Ma banque mesure fréquemment la satisfaction de ses clients	3,48	1,194
		3.54	1.15

Source : Auteurs

L'orientation client semble avoir une relation directe avec la qualité de la relation dans la présente étude, mais également dans d'autres contextes tels que le secteur bancaire malaisien suivant le travail (Al-alak, 2014) et dans le secteur bancaire indien d'après l'étude de (Dubey and Sangle, 2018).

4.2.5 Analyse de la variable qualité de la relation

L'analyse de la variable qualité de la relation montre que les moyennes des indicateurs de mesures sont de 3.84 pour la confiance et 3.76 pour l'engagement, ce qui correspond au niveau « moyennement d'accord » sur l'échelle de Likert adoptée. Pour la satisfaction, nous enregistrons une moyenne supérieure de 4.14 correspondant au niveau « d'accord » de notre échelle. Nous pouvons conclure que globalement notre échantillon valide les affirmations concernant les trois composantes de la qualité de la relation.

Tableau 6: Statistiques descriptives des indicateurs de la variable Qualité de la relation

Variable	Dimension	Items	Moyenne	Ecart type
Qualité de la relation	Confiance	Je me sens en sécurité lorsque j'autorise des transactions avec ma banque	3,87	0,814
		Je fais confiance au savoir-faire de ma banque	3,67	0,814
		Les paroles et les promesses de ma banque sont fiables	4,00	0,722
			3.84	0.78
	Engagement	Je suis prêt à "faire un effort supplémentaire" pour rester client de cette banque	3,47	1,108
		Je continuerai à acheter les produits et services de ma banque	4,38	0,800
		Je continuerai à acheter les services de ma banque, quelles que soient les promotions des banques concurrentes	3,45	1,102
			3.76	1
	Satisfaction	Les produits et services de ma banque répondent entièrement à mes attentes	4,22	0,802
		J'ai le sentiment que ma banque me donne exactement ce dont j'ai besoin	3,85	0,686
		Je pense que le prix que je paie pour le service bancaire est juste	4,35	0,770
			4.14	0.75

Source : Auteurs

La qualité de relation dénote donc du sentiment général du client sur sa relation avec l'organisation et ses interactions (Dubey and Sangle, 2018). Elle est décrite selon (Sivaraks et al., 2011) comme la perception par le client de la réponse à ses attentes, prédictions, objectifs et désirs concernant l'ensemble de la relation. Le poids de cette variable a été souligné par de nombreux auteurs dans le domaine du marketing relationnel et de la gestion de la relation client (Al-alak, 2014), (Dubey et Sangle, 2018).

4.2.6 Analyse de la variable fidélité

L'analyse descriptive des indicateurs de la variable fidélité montre clairement que nos répondants sont d'accord sur les 5 items qui la composent avec une moyenne égale à 4.24. Nous notons également que l'écart type est inférieur à 1 avec 0.766 sur l'ensemble des indicateurs, ce qui témoigne d'une faible dispersion des réponses autour de cette moyenne.

Tableau 7 : Statistiques descriptives des indicateurs de la variable fidélité

Variable	Items	Moyenne	Ecart type
Fidélité	Je n'ai pas l'intention de changer vers une autre banque	4,48	0,746
	Je peux fortement recommander ma banque	4,37	0,826
	J'aime être client de ma banque	3,82	0,643
	Si je pouvais décider à nouveau, je choisirais à nouveau ma banque	4,18	0,801
	À l'avenir, j'utiliserai d'autres services de ma banque	4,35	0,817
		4.24	0.766

Source : Auteurs

5. Conclusion

Les conclusions de plusieurs études sur le marketing des services ont suggéré que pour acquérir et maintenir un avantage compétitif, les organisations de services doivent développer des relations à long terme avec leurs clients. En ce sens, les études réalisées dans de nombreux secteurs montrent que les coûts pour garder un client existant ne représentent qu'une fraction des coûts d'acquisition d'un nouveau client. Ainsi, il est souvent logique, d'un point de vue économique, d'accorder plus d'attention aux clients existants.

Globalement, la gestion de la relation client demeure un sujet crucial pour développer et maintenir un avantage concurrentiel. Elle est en fait l'une des principales sources de fidélisation de la clientèle dans le secteur bancaire comme le montre les résultats de ce travail de recherche qui rejoint de nombreuses études réalisées dans des secteurs bancaires partout dans le monde en Chine par (Lin et al., 2009), au Japon par (Minami and Dawson, 2008), au Royaume Uni par (Smith and Lakhani, 2008), en Indonésie par (Jasfar and Hady, 2018), en Inde par (Bhat and Darzi, 2016), Mais également dans d'autres secteurs d'activité tel que les études menées dans le domaine de la restauration avec (Javed, 2017), l'assurance avec (Verhoef, 2003), l'automobile avec l'étude de (Nyadzayo and Khajehzadeh, 2016), les compagnies aériennes avec le travail de (Quaye et al., 2018) et le tourisme avec l'étude thaïlandaise de (Tawinunt et al., 2015).

Au Maroc, les établissements bancaires se livrent une concurrence féroce pour attirer la clientèle et la gestion de la relation client devient impérative pour les fidéliser. C'est dans cette optique que le présent papier passe en revue une littérature pertinente sur le sujet et présente une étude empirique pour vérifier les liens pouvant exister entre la gestion de la relation client avec ses différentes composantes, la qualité de la relation et la fidélisation de la clientèle bancaire.

Suivant les résultats de notre enquête réalisée au sein du secteur bancaire marocain, les banques marocaines doivent accorder une attention particulière à la gestion de la relation client et plus particulièrement à ses dimensions ressources humaines, technologie et gestion des connaissances client.

En effet, le développement d'une relation de proximité sur le long terme avec les clients ainsi que la transformation de ces derniers en clients fidèles passent nécessairement par le facteur humain dans le contexte bancaire marocain. Ce travail souligne la nécessité d'accorder la plus grande importance au volet ressources humaines, à la présence d'un personnel de contact qualifié dans le réseau bancaire et à la possession par ce dernier de compétences techniques et relationnelles nécessaires. Notre étude démontre que les clients des banques marocaines forgent une opinion de la gestion de la relation client de l'organisation en fonction de la performance

des employés et de la façon dont ils s'acquittent de leurs tâches. La plupart des personnes interrogées dans notre étude considèrent que le manque de compétences des employés, la non-résolution des plaintes et le manque de connaissances du personnel sont les principaux obstacles à l'amélioration de la qualité de la relation.

La connaissance du client est également une dimension permettant d'atteindre la fidélisation de la clientèle ou la performance bancaire dans le présent travail. Pour (Bhat et Darzi, 2016), parmi les différentes dimensions de la gestion de la relation client, c'est même le processus de gestion des connaissances du client qui a le plus d'influence sur la fidélité de la clientèle. La dimension gestion des connaissances associée à la gestion de la relation client renvoie dans ce travail à l'intégration des processus de gestion des informations relatives aux clients au niveau de la relation avec le client et au niveau de l'ensemble des départements de l'organisation pour atteindre l'efficacité relationnelle et identifier les clients à forte valeur ajoutée.

L'importance de la dimension technologie à l'aire actuelle a également été soulignée par les résultats de notre travail. Les progrès technologiques et les nouveaux canaux ont obligé les organisations à passer à une nouvelle ère, celle de la gestion de la relation client 2.0 (Dubey et Sangle, 2018). Cela s'est naturellement traduit par la diversification rapide des services et produits financiers avec l'émergence de nouvelles plateformes bancaires qui se sont rapidement propagées pour soutenir la relation entre les banques et leurs clients.

Notre étude montre également que pour réussir à fidéliser la clientèle dans le secteur bancaire marocain, les banques doivent avoir une orientation centrée sur le client et sur la valeur apportée à ce dernier. Cette orientation client fait référence à l'ensemble des croyances qui placent les intérêts du client au premier plan et permet de développer une organisation rentable à long terme.

Dans la conjoncture économique actuelle, chacune des dimensions analysées dans le présent papier doit être prise en compte par les établissements bancaires marocains, car avoir des clients fidèles est devenu un facteur essentiel de réussite, voire même de survie en affaires.

Références :

- (1). Abu-Shanab, E., Anagreh, L., 2015. Impact of electronic customer relationship management in banking sector. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management* 9, 254–271. <https://doi.org/10.1504/IJECRM.2015.074196>
- (2). Akintunde, O.A., Akaighe, G.O., 2016. Customer Relationship Management (CRM) and Customer Retention in Nigeria Banking Industry: A Strategic Standpoint. *Journal of Marketing Development and Competitiveness* 10.
- (3). Aksoy, L., 2013. How do you measure what you can't define? The current state of loyalty measurement and management. *Journal of Service Management* 24, 356–381. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2013-0018>
- (4). Al-alak, B.A., 2014. Impact of marketing activities on relationship quality in the Malaysian banking sector. *Journal of Retailing and Consumer Services* 21, 347–356. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.07.001>
- (5). Almohaimmeed, B., 2019. Pillars of customer retention: An empirical study on the influence of customer satisfaction, customer loyalty, customer profitability on customer retention. *Serbian Journal of Management* 14, 421–435. <https://doi.org/10.5937/sjm14-15517>
- (6). Al-Nassar, B.A.Y., 2015. The customer trust and customer commitment of e-customer relationship management: Study at Jordan of mobile phone services. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management* 9, 33–55. <https://doi.org/10.1504/IJECRM.2015.070697>

- (7). Asikhia, O., 2012. Modelling relationship marketing and performance of Nigerian banks. *IJBIR* 6, 514. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2012.048784>
- (8). Bahadur, W., Aziz, S., Zulfiqar, S., 2018. Effect of employee empathy on customer satisfaction and loyalty during employee–customer interactions: The mediating role of customer affective commitment and perceived service quality. *Cogent Business & Management* 5. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1491780>
- (9). Bhat, S.A., Darzi, M.A., 2016. Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing* 34, 388–410. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2014-0160>
- (10). Biscaia, A.R., Rosa, M.J., Moura e Sá, P., Sarrico, C.S., 2017. Assessing customer satisfaction and loyalty in the retail sector. *IJQRM* 34, 1508–1529. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2015-0039>
- (11). Bose, R., Sugumaran, V., 2003. Application of knowledge management technology in customer relationship management. *Knowledge and Process Management* 10, 3–17. <https://doi.org/10.1002/kpm.163>
- (12). Chen, I.J., Popovich, K., 2003. Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Mgmt Journal* 9, 672–688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- (13). Činjurević, M., Tatić, K., Avdić, A., 2010. An integrated model of price, service quality, satisfaction and loyalty: An empirical research in the banking sector of bosnia and herzegovina. *Ekonomika Istrazivanja* 23, 142–161. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2010.11517439>
- (14). Coulter, K.S., Coulter, R.A., 2002. Determinants of trust in a service provider: the moderating role of length of relationship. *Journal of Services Marketing* 16, 35–50. <https://doi.org/10.1108/08876040210419406>
- (15). Dubey, N.K., Sangle, P., 2018. Customer perception of CRM implementation in banking context: Scale development and validation. *JAMR* 16, 38–63. <https://doi.org/10.1108/JAMR-12-2017-0118>
- (16). Ehigie, B.O., 2006. Correlates of customer loyalty to their bank: A case study in Nigeria. *International Journal of Bank Marketing* 24, 494–508. <https://doi.org/10.1108/02652320610712102>
- (17). Garrido-Moreno, A., Padilla-Meléndez, A., 2011. Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management* 31, 437–444. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.01.002>
- (18). Gee, R., Coates, G., Nicholson, M., 2008. Understanding and profitably managing customer loyalty. *Marketing Intelligence and Planning* 26, 359–374. <https://doi.org/10.1108/02634500810879278>
- (19). Hamidi, H., Safareeyeh, M., 2019. A model to analyze the effect of mobile banking adoption on customer interaction and satisfaction: A case study of m-banking in Iran. *Telematics and Informatics* 38, 166–181. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.09.008>
- (20). Jasfar, F., Hady, H., 2018. Emotional Attachment Investigation, Customer Relationship Management, Creating Customer Loyalty in Priority Banks in Indonesia. *American Research Journal of Business and Management* 21.
- (21). Javed, F., 2017. Customer satisfaction and customer perceived value and its impact on customer loyalty : the mediational role of customer relationship management. *Journal of Internet Banking and Commerce* 22, 14.

- (22). Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., Raman, P., 2005. The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing* 69, 177–192. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.177>
- (23). Jünger, M., Mietzner, M., 2019. Banking goes digital: The adoption of FinTech services by German households. *Finance Research Letters*. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2019.08.008>
- (24). Lee, K.-W., Lanting, M.C.L., Rojdamrongratana, M., 2016. Managing customer life cycle through knowledge management capability: a contextual role of information technology. *Total Quality Management and Business Excellence* 28, 1559–1583. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1150779>
- (25). Lin, N.-H., Tseng, W.-C., Hung, Y.-C., Yen, D.C., 2009. Making customer relationship management work: evidence from the banking industry in Taiwan. *Service Industries Journal* 29, 1183–1197. <https://doi.org/10.1080/02642060701846788>
- (26). Long, C.S., Khalafinezhad, R., 2012. Customer Satisfaction and Loyalty: A Literature Review in the Perspective of Customer Relationship Management. *Journal of Applied Business and Finance Researches*.
- (27). Lu, X., Yang, Y., Qin, H., 2010. The research on personal internet banking service quality and customer loyalty based on complaints handling. Presented at the 2010 International Conference on Management and Service Science, MASS 2010. <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2010.5577199>
- (28). Minami, C., Dawson, J., 2008. The CRM process in retail and service sector firms in Japan: Loyalty development and financial return. *Journal of Retailing and Consumer Services* 15, 375–385. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.09.001>
- (29). Ndubisi, N.O., Wah, C.K., 2005. Factorial and discriminant analyses of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing* 23, 542–557. <https://doi.org/10.1108/02652320510629908>
- (30). Nyadzayo, M.W., Khajehzadeh, S., 2016. The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services* 30, 262–270. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.02.002>
- (31). Oliver, R.L., 1999. Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing* 63, 33. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- (32). Oumar, T.K., Mang'Unyi, E.E., Govender, K.K., Rajkaran, S., 2017. Exploring the e-CRM – e-customer- e-loyalty nexus: A kenyan commercial bank case study. *Management and Marketing* 12, 674–696. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0039>
- (33). Petzer, D.J., van Tonder, E., 2018. Loyalty intentions and selected relationship quality constructs: The mediating effect of customer engagement. *International Journal of Quality and Reliability Management* 36, 601–619. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2018-0146>
- (34). Quaye, D.M., Mensah, I., Amoah-Mensah, A., 2018. Customer relationship management practices affecting customer loyalty supporting small airline carriers in Ghana. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management* 11, 411–435. <https://doi.org/10.1504/IJECRM.2018.096249>
- (35). Rapp, A., Trainor, K.J., Agnihotri, R., 2010. Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research* 63, 1229–1236. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.002>
- (36). Rapport Bank Al Maghreb, 2022. Rapport annuel sur la supervision bancaire.

- (37). Rothenberger, S., Grewal, D., Iyer, G.R., 2008. Understanding the role of complaint handling on consumer loyalty in service relationships. *Journal of Relationship Marketing* 7, 359–376. <https://doi.org/10.1080/15332660802516029>
- (38). Sivaraks, P., Krairit, D., Tang, J.C.S., 2011. Effects of e-CRM on customer–bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand. *The Journal of High Technology Management Research* 22, 141–157. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2011.09.006>
- (39). Smith, M., Chang, C., 2010. Improving customer outcomes through the implementation of customer relationship management: Evidence from Taiwan. *Asian Review of Accounting* 18, 260–285. <https://doi.org/10.1108/13217341011089658>
- (40). Smith, M., Lakhani, S., 2008. Exploring the myth of customer relationship management: Evidence from UK retail banking. *Journal of Applied Accounting Research* 9, 97–111. <https://doi.org/10.1108/09675420810900775>
- (41). Tawinunt, K., Phimonsathienand, T., Fongsuwan, W., 2015. A structural equation model of customer relationship management factors affecting customer retention of long-stay travelers in the thai tourism industry. *Research Journal of Business Management* 9, 1–24. <https://doi.org/10.9323/rjbm.2015.1.24>
- (42). Venturini, W.T., Benito, S.G., 2015. CRM software success: A proposed performance measurement scale. *Journal of Knowledge Management* 19, 856–875. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2014-0401>
- (43). Verhoef, P.C., 2003. Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing* 67, 30–45. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.30.18685>
- (44). Wang, S.W., 2014. The moderating effects of involvement with respect to customer relationship management of the airline sector. *Journal of Air Transport Management* 35, 57–63. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2013.11.006>
- (45). Wang, Y., Feng, H., 2012. Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision* 50, 115–129. <https://doi.org/10.1108/00251741211194903>
- (46). Wu, S.-I., Li, P.-C., 2011. The relationships between CRM, RQ, and CLV based on different hotel preferences. *International Journal of Hospitality Management* 30, 262–271. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.09.011>
- (47). Zablah, A.R., Bellenger, D.N., Johnston, W.J., 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management, Customer Relationship Management* 33, 475–489. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006>