

L'impact de l'E-CRM sur les banques : Une analyse bibliométrique des contributions (2004–2025)

The Impact of E-CRM on Banks: A Bibliometric Analysis of Contributions (2004–2025)

Asma AIT BOUADHAN, (*Docteure en sciences de gestion*)

*Laboratoire des études et recherches en sciences économiques et de management
 Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ait Melloul,
 Université Ibn Zohr d'Agadir, Rabat*

Laila OUHNA, (*Enseignante-chercheure*)

*Equipe de Recherche en Economie et Gestion des Organisations
 Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ait Melloul,
 Université Ibn Zohr d'Agadir, Rabat*

Mariem MEKKAOUI ALAOUI, (*Docteure en sciences de gestion*)

*Equipe de Recherche en Economie et Gestion des Organisations Faculté des sciences
 juridiques, économiques et sociales Ait Melloul,
 Université Ibn Zohr d'Agadir, Rabat*

Adresse de correspondance :	Campus Universitaire Ait Melloul Route Nationale N° 10 cité Azrou Ait Melloul, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	AIT BOUADHAN, A., OUHNA, L., & MEKKAOUI ALAOUI, M. (2025). L'impact de l'E-CRM sur les banques : Une analyse bibliométrique des contributions (2004–2025). <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(10), 277–295.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 17/08/2025

Accepted: 23/09/2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 10 (2025)

L'impact de l'E-CRM sur les banques : Une analyse bibliométrique des contributions (2004–2025)

Résumé :

Dans un contexte bancaire où la digitalisation redéfinit en profondeur la relation client, l'E-CRM s'impose comme un levier stratégique incontournable pour améliorer à la fois la performance opérationnelle et la valeur relationnelle. Cette étude analyse quarante-sept contributions empiriques publiées entre 2004 et 2025 afin d'identifier les effets de l'E-CRM dans le secteur bancaire et de mieux comprendre ses leviers d'efficacité.

L'analyse repose sur le cadre méthodologique PRISMA, appliqué à une recherche sur la base de données SCOPUS réalisée le 5 avril 2025. Sur 561 documents identifiés, 47 répondants aux critères d'inclusion ont été retenus pour l'analyse bibliométrique et l'examen approfondi du contenu. Le traitement des données a été réalisé à l'aide du logiciel VOSviewer, mobilisant des techniques de co-occurrence des mots-clés et de cartographie des réseaux afin de dégager les thématiques majeures et leurs interconnexions. Cette sélection garantit la rigueur scientifique et la pertinence des résultats présentés.

Les résultats mettent en évidence cinq dimensions principales : la satisfaction client, la fidélisation, la performance bancaire, la qualité du service et la qualité de la relation. La performance bancaire traduit les gains en efficacité interne, en maîtrise des coûts et en optimisation des processus. La satisfaction client repose sur l'accessibilité, la personnalisation et la réactivité des services, illustrant un passage d'une logique transactionnelle à une relation fondée sur la valeur perçue.

Par ailleurs, la qualité des interactions numériques joue un rôle clé dans la fidélité à la marque, renforçant la compétitivité des banques. Enfin, la qualité du service et la qualité de la relation contribuent à la création de valeur immatérielle, notamment par la fiabilité, la rapidité, la sécurité et la confiance. Ces résultats soulignent le rôle central de l'E-CRM comme outil stratégique et ouvrent la voie à de nouvelles recherches dans un environnement bancaire en constante mutation.

Mots clés : E-CRM ; satisfaction ; fidélité ; performance ; banques.

JEL Classification : L2, L25, M15, M31

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

In the banking sector, where digitalization is profoundly reshaping customer relationships, E-CRM has emerged as a strategic lever to enhance both operational performance and relational value. This study analyzes forty-seven empirical contributions published between 2004 and 2025 in order to identify the effects of E-CRM in the banking sector and to better understand its drivers of effectiveness.

The analysis is based on the PRISMA methodological framework, applied to a search conducted on the SCOPUS database on April 5, 2025. Out of 561 documents identified, 47 meeting the inclusion criteria were selected for bibliometric analysis and in-depth content examination. Data processing was carried out using VOSviewer, employing techniques such as keyword co-occurrence and network mapping to highlight major themes and their interconnections. This selection and approach ensure scientific rigor and the relevance of the results presented.

The findings reveal five main dimensions: customer satisfaction, loyalty, banking performance, service quality, and relationship quality. Banking performance reflects gains in internal efficiency, cost control, and process optimization. Customer satisfaction is driven by accessibility, personalization, and responsiveness of services, illustrating a shift from a transactional logic to a relationship based on perceived value.

Furthermore, the quality of digital interactions plays a key role in brand loyalty, reinforcing banks' competitiveness. Finally, service quality and relationship quality contribute to the creation of intangible value, particularly through reliability, speed, security, and trust. These findings highlight the central role of E-CRM as a strategic tool and open new avenues for research in a constantly evolving banking environment.

Keywords: E-CRM; satisfaction; loyalty; performance; banks.

JEL Classification : L2, L25, M15, M31

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La transformation numérique a profondément redéfini les pratiques organisationnelles et relationnelles des entreprises, notamment à travers l'adoption croissante du digital. Cette convergence entre technologie, processus et orientation client a permis aux organisations, et en particulier aux institutions financières, de repenser leurs stratégies de fidélisation et d'optimisation de la relation client (Abdulfattah, 2012). Dans ce contexte, les banques accordent une attention particulière à l'e-CRM en tant que levier stratégique, visant à renforcer les liens avec leurs clients et à améliorer leur performance globale (Mang'anyi et al., 2018).

Il est désormais largement admis qu'il est plus coûteux d'acquérir un nouveau client que de fidéliser un client existant (Al-Dmour et al., 2019) et que la fidélisation est devenue un enjeu central pour les banques, dans la mesure où elle conditionne non seulement la continuité de l'activité, mais également la croissance des profits. En effet, L'e-CRM, en tant qu'outil intégrant les technologies de l'information au service de la gestion de la relation client, s'est imposé comme une réponse efficace à ces enjeux, en particulier dans un environnement de plus en plus mondialisé, concurrentiel et digitalisé (Mang'anyi et al., 2018).

Bien que la mise en œuvre de projets de CRM offre des perspectives intéressantes et de nombreux avantages potentiels, un grand nombre d'entre eux se réalisent par des résultats décevants, souvent en deçà des attentes (Farhan et al., 2018; Payne & Frow, 2005). Plusieurs études estiment ainsi qu'environ 60 % des initiatives d'adoption du CRM en ligne échouent dans les pays en développement, contre seulement 40 % qui aboutissent à une mise en œuvre réussie (Reinartz et al., 2004).

Dans ce contexte, un projet est qualifié d'échec lorsqu'il n'atteint pas les objectifs fixés initialement, qu'il s'agisse des coûts, des délais, des résultats attendus ou des bénéfices escomptés (Farhan et al., 2018). L'E-CRM, en particulier, se heurte à de nombreux défis d'ordre organisationnel, technologique et humain (Anaam et al., 2020), lesquels peuvent compromettre son déploiement et limiter son efficacité.

Afin de mieux cerner les causes de ces échecs, plusieurs chercheurs se sont penchés sur la question (Bhat & Darzi, 2016; Farhan et al., 2018). Ces causes sont souvent à l'origine de divers dysfonctionnements susceptibles de compromettre la réussite des projets de mise en œuvre de la CRM et d'empêcher l'atteinte des objectifs fixés (Farhan et al., 2018). Une meilleure compréhension de ces facteurs permet aux entreprises de mieux anticiper les risques, de renforcer la préparation de leurs projets et, par conséquent, d'accroître les chances de succès en termes de gestion efficace de la relation client et de création de valeur.

Parmi les principales entraves repérées figurent une surévaluation de l'E-CRM en tant qu'initiative purement informatique, ainsi qu'une prépondérance excessive accordée aux compétences techniques de l'E-CRM au détriment d'une orientation davantage axée sur la satisfaction des besoins du client (Bhat & Darzi, 2016). Cette approche néglige l'importance fondamentale de placer le client au centre des préoccupations dans la mise en œuvre de la CRM.

Ainsi, L'E-CRM rencontre des obstacles liés à des éléments organisationnels, technologiques et humains, nécessitant une approche globale pour garantir son efficacité (Anaam et al., 2020). Sur la base de recherches antérieures dans les domaines des systèmes d'information et du marketing, il est possible de discerner de multiples classifications de variables, chacune revêtant une importance significative dans le déploiement et l'utilisation efficace de l'E-CRM. De leur part, Hatami-Nasab et al. (2013) cité par (Abu-Shanab & Anagreh, 2015) ont classé les facteurs de succès de l'E-CRM en quatre catégories. Les facteurs technologiques concernent l'utilisation des TI, l'intégrité des canaux de données, et leur compatibilité. Les facteurs liés au projet englobent l'utilisation d'équipes multifonctionnelles, la coordination

entre parties prenantes, la conception d'un échantillon de système et la réorganisation du flux de travail. Les facteurs environnementaux incluent la compréhension des concurrents, l'analyse comparative, et le soutien gouvernemental. Enfin, les facteurs organisationnels comprennent une planification minutieuse, une stratégie claire, des objectifs appropriés, l'engagement du personnel, le soutien de la direction, un leadership efficace, un système d'évaluation, la promotion d'une culture d'utilisation des services électroniques, des investissements dans les infrastructures, l'utilisation adéquate des ressources, et la conception d'une entreprise offrant des perspectives prometteuses.

Face à ce phénomène, la littérature scientifique s'est considérablement enrichie, traduisant un intérêt croissant de la communauté académique pour cette thématique. De nombreuses études ont ainsi été menées à l'échelle internationale, abordant divers aspects de l'e-CRM et de son impact sur les organisations. Par exemple, Bezovski & Hussain (2016) ont découvert que l'ECRM a permis de réduire la charge de travail et les coûts administratifs, d'augmenter les ventes croisées, d'accroître les revenus des banques et de permettre aux banquiers de comprendre les besoins futurs des clients, en fonction des transactions passées. En outre, Alalwan et al. (2015) affirment que pour faire face aux besoins changeants des clients et avoir des avantages concurrentiels, les banques devraient faire des efforts pour ajouter de la valeur à leurs stratégies ECRM afin de créer des clients satisfaits et fidèles. Abu-Shanab & Anagreh (2015) indiquent que l'ECRM est un outil utile qui peut améliorer la rentabilité des banques en l'aidant à conserver les clients et à réduire les coûts.

Toutefois, les résultats demeurent insuffisants, notamment quant à ses effets réels sur les banques et la relation client. Ces divergences soulignent l'absence de consensus théorique et mettent en évidence la nécessité d'une analyse critique et structurée permettant de clarifier les apports et limites des travaux existants.

Afin de répondre à cette insuffisance, nous proposons une analyse documentaire approfondie et structurée, fondée sur une étude bibliométrique réalisée à partir de la base de données Scopus et couvrant la période 2004-2025. Les articles inclus dans l'étude proviennent de sources internationales, ce qui permet de refléter la diversité des approches et de renforcer la portée des résultats. L'analyse s'articule autour de plusieurs dimensions clés, à savoir la performance bancaire, la fidélité et la satisfaction des clients, ainsi que la qualité du service et de la relation. Ainsi, notre objectif est de fournir une vision synthétique et critique de l'évolution des connaissances sur le sujet, tout en identifiant les tendances dominantes et les zones encore peu explorées.

La suite de l'article est organisée comme suit : la deuxième section présente la méthodologie adoptée, en précisant les critères de sélection et les outils mobilisés. La troisième section expose les résultats de l'analyse bibliométrique, tandis que la quatrième propose une discussion critique des principaux enseignements. Enfin, la cinquième section conclut l'étude en résumant les apports essentiels et en ouvrant des pistes pour de futures recherches.

2. Méthodologie

L'analyse bibliométrique constitue une approche rigoureuse pour explorer la littérature scientifique. Elle se définit comme une étude systématique visant à identifier les modèles, les tendances et les impacts au sein d'un domaine de recherche (Passas, 2024). Cette méthode permet de collecter et nettoyer les données pour y appliquer diverses techniques. Elle s'appuie sur des méthodes mathématiques et statistiques pour quantifier et qualifier les publications (Anggraini & Mahdiannur, 2023).

Elle offre ainsi une alternative pertinente aux revues systématiques de la littérature en offrant une compréhension approfondie des tendances de recherche, des modèles de citation et des collaborations entre les auteurs. Des outils comme VOSviewer, CiteSpace et Bibliometrix sont fréquemment employés pour fournir de complètes informations efficaces sur les

domaines d'étude (Kumar, 2025). L'objectif est de présenter une vision globale et structurée des travaux existants sur une thématique spécifique, grâce à l'application de critères d'inclusion et d'exclusion rigoureux.

Dans le cadre de cette recherche, les données ont été collectées principalement à partir de la base de données Scopus. Selon (Ballew, 2009), Scopus est reconnue comme la plus grande base de données d'abrévés et de citations de littérature scientifique, indexant des revues de recherche, des actes de conférences et des livres savants.

Tableau 1 : Les critères d'inclusion et d'exclusion de l'analyse bibliométrique

Critères d'inclusion	Année de publication : entre 2004 et 2025.
	Publications sous forme d'articles ou de documents de conférences.
	Documents écrits en anglais.
Critères d'exclusion	Toutes les publications avant 2004 et de l'année 2025 sont exclues de l'étude.
	Chapitre de livre, livre et autres types de documents sont exclus de l'analyse bibliométrique.
	Autres langues sont exclues.

Source : auteurs

Dans le cadre de cette étude bibliométrique, des critères d'inclusion et d'exclusion rigoureux ont été établis afin d'assurer la pertinence, l'actualité et la comparabilité des données analysées. Les publications sélectionnées sont limitées aux articles scientifiques et communications de conférences publiées entre 2004 et 2025. Cette période a été retenue, car elle correspond à l'essor académique de l'e-CRM dans le secteur bancaire et permet d'inclure les contributions les plus récentes disponibles, offrant ainsi une vision complète de l'évolution des recherches. Par ailleurs, seuls les documents rédigés en anglais ont été retenus, cette langue étant la plus utilisée dans les bases de données scientifiques internationales.

En revanche, les documents publiés avant 2004 ou après 2025 ont été exclus, de même que les chapitres de livres, livres et autres types de publications non évaluées par les pairs, afin de maintenir une rigueur scientifique et une homogénéité dans le corpus analysé. De plus, les documents rédigés dans des langues autres que l'anglais n'ont pas été pris en compte, compte tenu de leur faible représentation dans les bases de données ciblées et pour éviter toute barrière linguistique dans l'interprétation des résultats.

• *Analyse de l'évolution des publications sur l'E-CRM*

Dans le cadre de notre recherche, nous avons mené une analyse bibliométrique visant à identifier les mots-clés les plus fréquemment utilisés dans la base de données SCOPUS. Il en ressort que le terme « E-CRM », pris dans son acception générale, est largement mobilisé à travers diverses disciplines scientifiques, ce qui se traduit par un volume important de publications académiques.

- **Entre 2004 et 2025**, ce mot-clé est associé à 561 documents tous types confondus (articles scientifiques, communications, chapitres d'ouvrages, etc.), avec une tendance globale à la hausse (Cf. figure N°1)

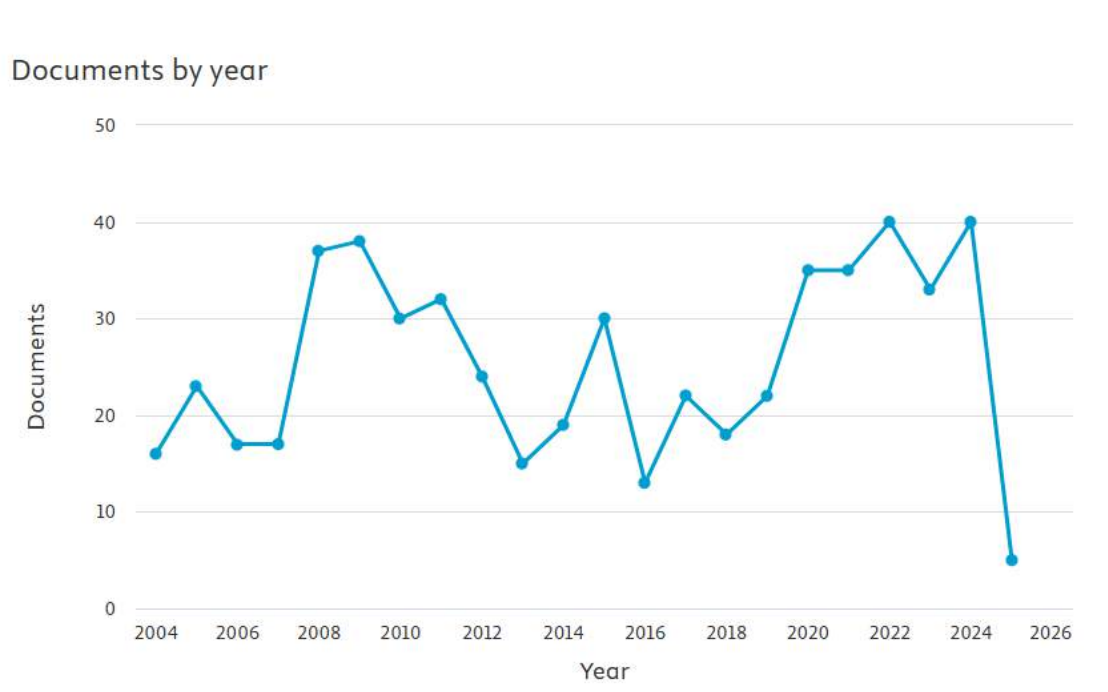
- **2008 à 2010** : Le nombre de publications a enregistré une augmentation remarquable, atteignant un premier pic (~38 documents). Cette période coïncide avec l'adoption croissante des technologies web 2.0, qui ont transformé la gestion de la relation client.

- **2022 et 2024** : Deux nouveaux pics de 40 publications chacun. Ces sommets récents sont expliqués par l'accélération de la digitalisation post-COVID et l'essor de l'intelligence artificielle, du Big Data et de l'automatisation dans la relation client.

- **2025** : Apparente chute brutale (5 documents), qui ne reflète pas un désintérêt, mais plutôt le caractère inachevé de l'année en cours.

L'E-CRM étant une composante du marketing numérique, son évolution suit celle des avancées technologiques. Les pics de publications indiquent des périodes où l'innovation technologique ou les enjeux relationnels ont suscité des recherches intensifiées (par exemple, après la pandémie ou avec l'arrivée des chatbots, CRM intelligents, etc.).

Figure 1: Analyse de l'évolution des publications sur le E-CRM dans le secteur des services



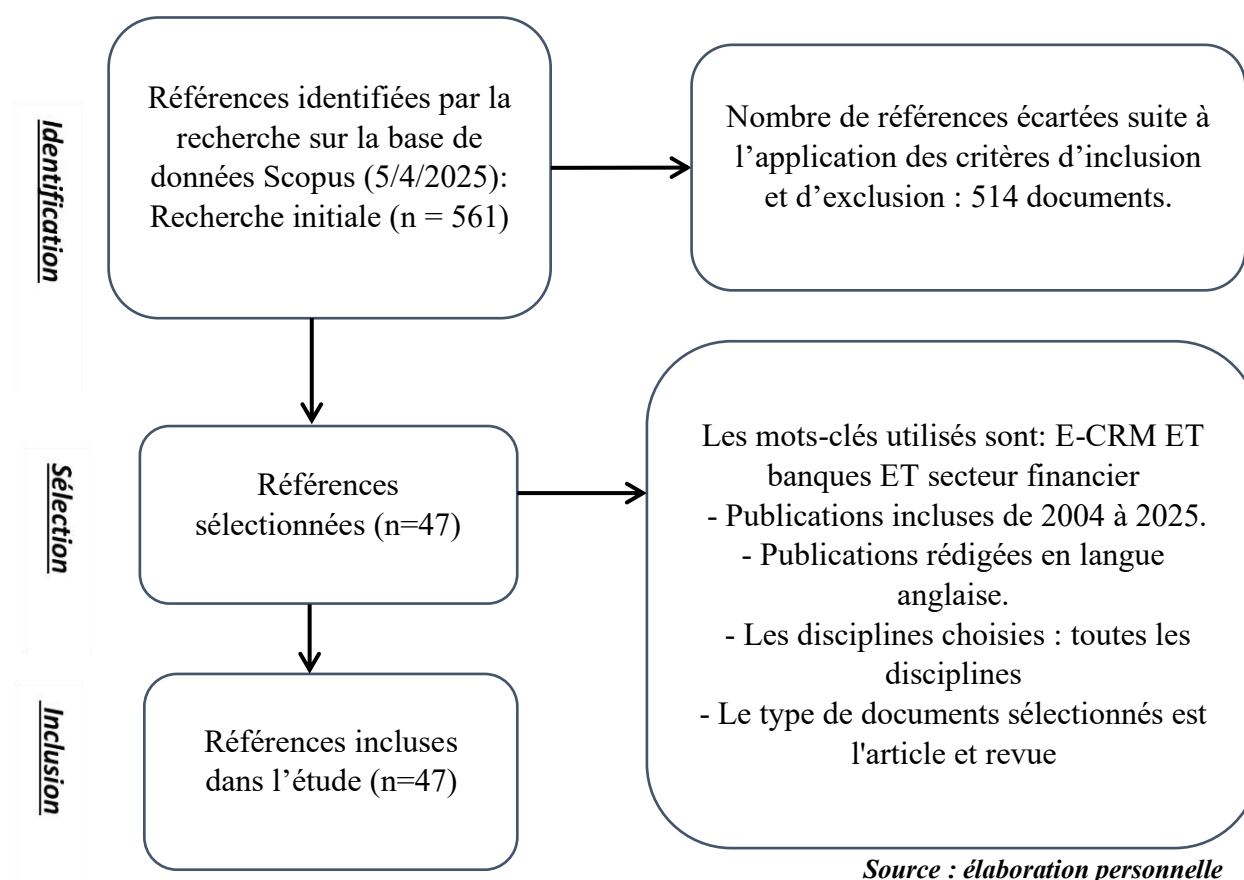
Source : Données extraites de la base de données Scopus pour les publications de l'année 2004 à 2025, consultées en avril 2025.

Dans une seconde étape, et afin d'explorer le lien entre la gestion électronique de la relation client et son impact sur les banques, nous avons mobilisé le cadre méthodologique PRISMA, (cf. figure 2). Une évaluation des résultats a été effectuée à cette fin.

En effet, La recherche a été menée dans la base de données SCOPUS, en date du 5 avril 2025. La requête initiale a permis d'identifier 561 documents. Ces références ont été retenues pour un examen plus approfondi. Suite à l'application rigoureuse des critères d'inclusion et d'exclusion, 514 documents ont été écartés. Au final, 47 publications ont été jugées pertinentes pour l'analyse bibliométrique.

Cette étude repose sur une analyse approfondie des mots-clés, effectuée à partir de la requête suivante : TITLE-ABS-KEY (("electronic customer relationship management" OR "e-crm" OR "digital crm") AND (bank OR banking OR "financial services")) AND PUBYEAR > 2004 AND PUBYEAR < 2025.

Figure 2: Cadre PRISMA



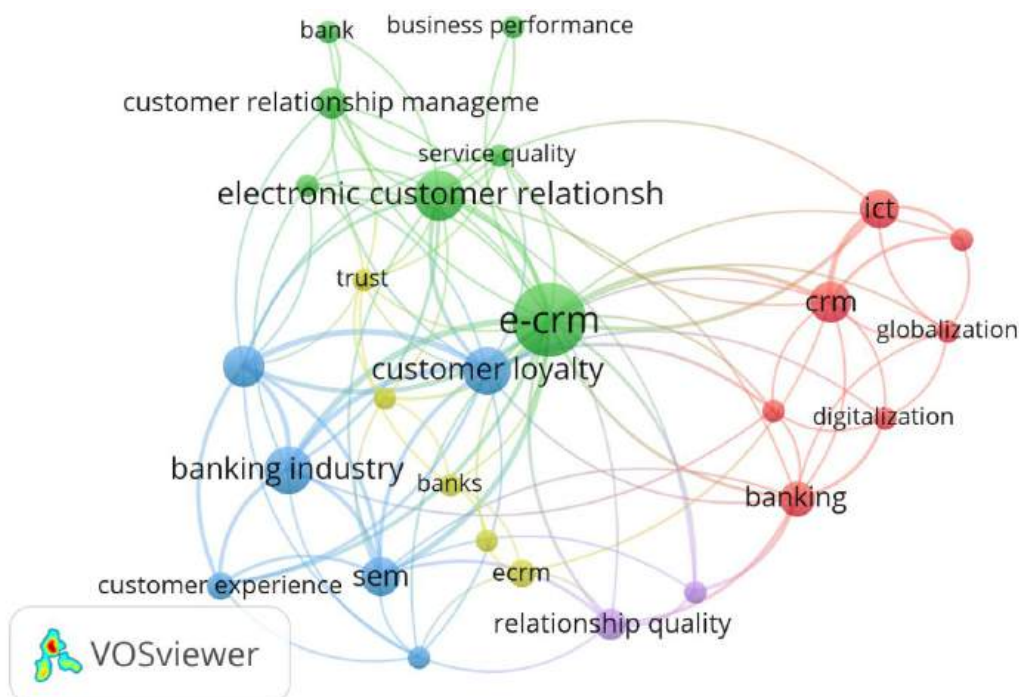
3. Résultats de Recherche

3.1. Résultats de l'analyse des publications par mots-clés

Sur la base d'une analyse de co-occurrence des mots-clés réalisée à partir d'un échantillon de 47 articles indexés dans Scopus entre 2004 et 2025, une cartographie thématique a été générée à l'aide de VOSviewer. Cette visualisation a permis d'identifier plusieurs clusters structurants la littérature sur l'E-CRM dans le secteur bancaire.

Le premier cluster (en bleu) regroupe les travaux portant sur la satisfaction client, la fidélisation et l'expérience client. Le deuxième cluster (en rouge) se concentre sur les risques, la confiance et les défis de la digitalisation bancaire. Il articule des notions telles que CRM, technologie de l'information, digitalisation et mondialisation. Enfin, le troisième cluster (en vert) met en exergue l'E-CRM, en insistant sur des déterminants tels que la qualité du service, la confiance et la performance bancaire. Ces mots-clés montrent la diversité des enjeux auxquels les chercheurs s'intéressent dans le cadre de la transformation digitale du secteur bancaire, et soulignent l'importance croissante d'une approche centrée sur le client et soutenue par des technologies innovantes.

Figure 3 : Le réseau de co-occurrences des mots-clés

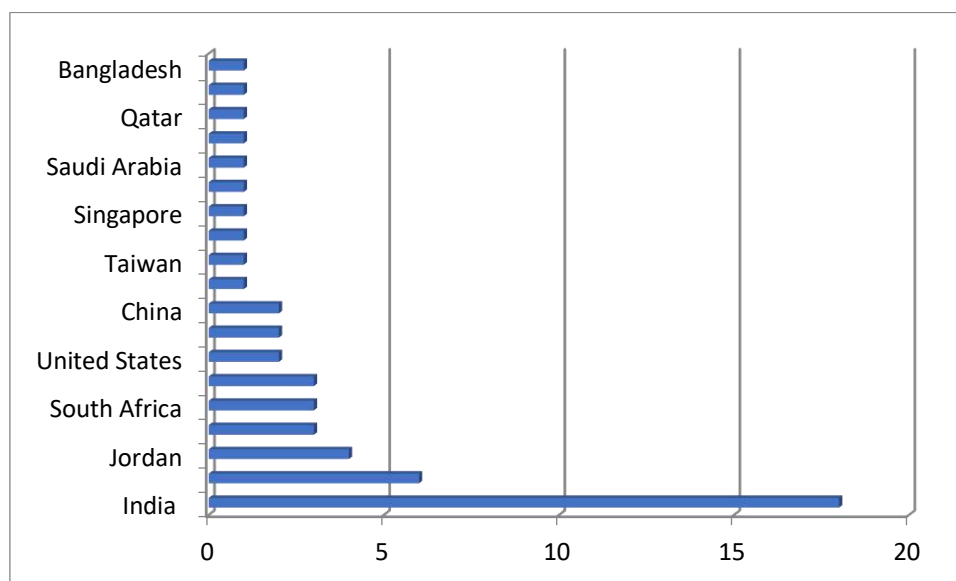


Source : Analyse réalisée par les auteurs à l'aide du logiciel VOSviewer. Données extraites de la base de données Scopus.

3.2. L'analyse de la distribution géographique des publications

L'analyse de la distribution géographique des publications issues de l'échantillon étudié met en évidence une forte concentration de la recherche dans certains pays. Sur un total de 47 articles, la majorité provient de l'Inde, qui se distingue nettement avec 18 publications, représentant ainsi un pôle majeur de production scientifique sur la thématique de l'E-CRM et de la digitalisation bancaire.

Figure 4 : Le nombre de publications par pays



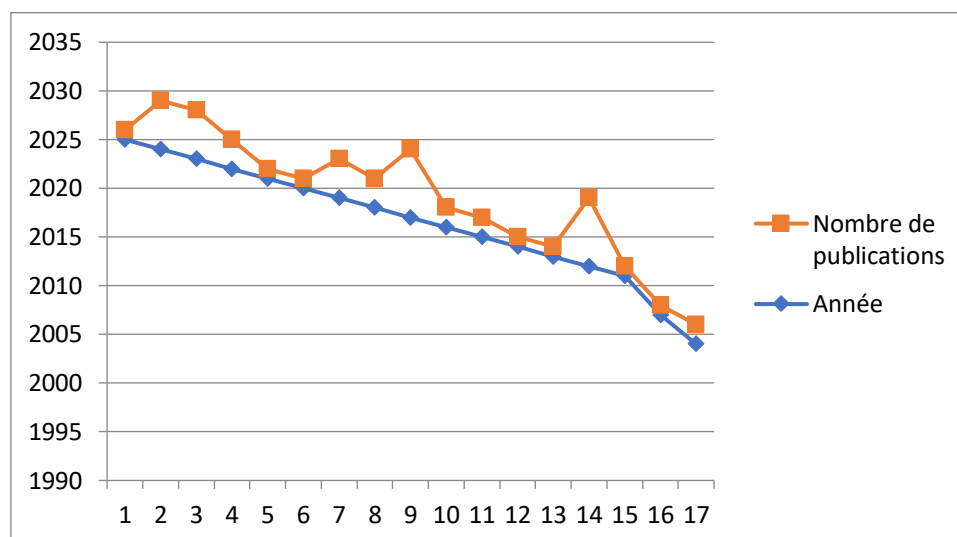
Source : Élaboré par les auteurs. Données extraites de la base de données Scopus.

L'Iran suit avec 6 publications, tandis que la Jordanie se positionne en troisième place avec 4 contributions. Le Thaïlande, l'Afrique du Sud et le Kenya présentent chacun 3 publications.

Les États-Unis, l'Égypte et la Chine comptent chacun 2 publications, ce qui indique une certaine présence, bien que moindre, de ces pays traditionnellement moteurs en recherche scientifique. D'autres pays tels que l'Ukraine, Taïwan, la Suède, Singapour, la Serbie, l'Arabie Saoudite, la Fédération de Russie, le Qatar, le Canada et le Bangladesh ne sont représentés que par une seule publication chacun, traduisant une participation plus marginale à ce corpus.

3.3. L'analyse de l'évolution temporelle des publications

Figure 5 : le nombre de publications par an



Source : Élaboré par les auteurs. Données extraites de la base de données Scopus.

L'analyse de la répartition temporelle des publications entre 2004 et 2025 met en évidence une évolution progressive de l'intérêt scientifique pour les thématiques liées à l'E-CRM et à la digitalisation bancaire. Entre 2004 et 2011, les publications restent peu nombreuses, traduisant un intérêt encore limité pour ces sujets. Une première phase de développement apparaît en 2012, avec un pic de 7 publications, probablement en lien avec l'émergence des technologies mobiles et digitales dans le secteur financier.

Entre 2013 et 2019, la production devient plus irrégulière, bien que l'année 2017 enregistre également un pic notable, reflétant un regain d'attention lié à l'essor du big data, de l'intelligence artificielle et des fintechs. À partir de 2020, malgré la pandémie de COVID-19, la recherche se stabilise, avec une légère hausse en 2023 et 2024 (5 publications par an), traduisant un intérêt constant pour les transformations numériques du secteur bancaire.

Enfin, la présence d'une publication projetée pour 2025 laisse présager une poursuite de cet intérêt dans les années à venir.

3.4. Les catégories d'impact de l'e-CRM sur les banques

Cette analyse met en évidence la diversité des recherches portant sur les effets de l'E-CRM dans le secteur bancaire. Le tableau 2 présenté regroupe les articles scientifiques selon cinq catégories d'impact majeures, tout en mentionnant les auteurs et les années de publication.

- **Performance bancaire (24 articles)** : Il s'agit de la thématique la plus explorée. Cette catégorie explore les effets directs et indirects de l'E-CRM sur la performance des banques, tant sur le plan financier qu'opérationnel. Les articles traitent de sujets tels que l'efficacité opérationnelle, l'optimisation des coûts et la croissance des revenus via une meilleure gestion de la relation client.

- **Fidélisation des clients (12 articles)** : Ces études examinent comment l'E-CRM contribue à établir des relations à long terme avec les clients. Elles abordent notamment la

confiance, la constance des échanges, et la valeur perçue, des éléments essentiels pour renforcer la fidélité dans un environnement digitalisé.

- **Qualité de la relation (9 articles)** : Les articles classés dans cette catégorie analysent la richesse de la relation entretenue entre les banques et leurs clients grâce aux technologies E-CRM. Ils abordent des dimensions telles que la communication, l'engagement, la confiance et l'interaction continue.

- **Satisfaction des clients (6 articles)** : Cette catégorie montre un intérêt pour la capacité de l'E-CRM à répondre aux attentes des clients et à améliorer leur expérience globale. Les recherches mettent l'accent sur la qualité des interactions numériques, la personnalisation des services et la réactivité des plateformes.

- **Qualité de service (5 articles)** : Ces recherches se concentrent sur l'amélioration du service perçue grâce aux outils de l'E-CRM. Les auteurs s'intéressent à des aspects tels que la rapidité de traitement, l'accessibilité des services, et l'adaptation des offres aux besoins du client.

Tableau 2 : Nombre total d'articles par catégorie d'impact de l'E-CRM

Catégorie d'impact	Auteurs	Nombre d'articles
Satisfaction des clients	Mokha & Kumar (2024); Kumar et al. (2022); Mohamed et al. (2023); Kumar & Mokha (2022); Suchitra & Merugu (2024); Al-Refaie et al. (2014); Sivaraks et al. (2011); Haghighinasab et al. (2025) ; Mokha & Kumar (2022).	6
Fidélisation des clients	Haghighinasab (2025), Suchitra & Merugu (2024), Mokha & Kumar (2024), Mohamed et al. (2023), Mokha & Kumar (2022), Kumar & Mokha (2022), Oumar et al. (2017), Larsson & Viitaoja (2017), Rezaeinia et al. (2012).	12
Qualité de la relation	Suchitra & Merugu (2024) ; Govindaraj & Muthalif (2024) ; Chauhan et al. (2024) ; Joju et al. (2016) ; Al-Refaie et al. (2014) ; Xinwu (2012) ; Sivaraks et al. (2012) ; Sivaraks et al. (2011) ; Letaifa & Perrien (2007)	9
Performance bancaire	Chauhan et al. (2024), Rastgar et al. (2019), Manoj (2019), Al-Dmour (2019), Al-Refaie et al. (2014), Wang & Yang (2015), Kaur & Kaur (2016), Joju et al. (2017)	24
Qualité de service	Feng (2024); Wang & Yang (2015); Al-Refaie et al. (2014); Xinwu (2012); Sivaraks et al. (2011).	5

Source : élaboré par les auteurs à l'aide de données de la base de données Scopus, consultée en 2025

4. Discussion

Cette section a pour objectif de mettre en évidence l'impact de l'E-CRM dans le secteur bancaire en s'appuyant sur les différentes dimensions analysées, ainsi que sur les contributions des auteurs identifiés dans le cadre de notre étude bibliométrique.

- *Satisfaction des clients*

L'impact de l'E-CRM sur la satisfaction des clients a été largement étudié dans la littérature. Mokha et Kumar (2022) montrent, à travers une étude quantitative, que l'adoption de l'E-CRM constitue un atout stratégique pour accroître la satisfaction des clients. Cette adoption permet l'instauration d'une relation personnalisée et différenciée avec ces derniers, fondée sur des expériences adaptées à leurs besoins. Dans la même perspective, Mang'unyi et al. (2018) confirment que l'E-CRM fournit des informations précises et actualisées en temps réel, ce qui améliore la qualité des échanges et renforce la durabilité des relations établies. De plus, l'E-CRM favorise le développement des plateformes numériques, ce qui se traduit par une amélioration significative de la satisfaction client.

Cependant, comme le soulignent Al-Dmour et al. (2019), la satisfaction des clients dépend également de l'adéquation des processus et de la qualité de l'information client. Un système E-CRM bien soutenu et intégré permet aux banques de répondre efficacement aux besoins

individuels, d'adapter leurs services. Ainsi, la valeur de l'E-CRM sur la satisfaction n'est pas seulement technologique, mais résulte aussi de la capacité des banques à exploiter les données clients et à optimiser leurs processus organisationnels pour offrir une bonne expérience client.

- ***Fidélité des clients***

L'E-CRM suscite un intérêt particulier quant à son impact sur la fidélité des clients. Mohammed et al. (2023) montrent que l'E-CRM peut renforcer la fidélité, mais seulement lorsqu'elle est associée à la qualité du service et à la confiance en tant que variables médiatrices. Ces résultats suggèrent que la fidélité ne dépend pas uniquement des outils technologiques, mais surtout de la capacité des banques à enrichir l'expérience client et à instaurer un climat de confiance durable. Cependant, cette influence n'est pas systématique, ce qui soulève des questions sur les conditions précises permettant à l'E-CRM d'être efficace pour fidéliser les clients. Dans une logique similaire, Mokha et Kumar (2022) soulignent que l'effet de l'E-CRM sur la fidélité passe par des mécanismes indirects, tels que la satisfaction et l'expérience client, indiquant que la simple mise en œuvre technologique ne suffit pas. Cette observation met en évidence la nécessité pour les banques de combiner innovation digitale et stratégies relationnelles solides afin d'obtenir des résultats significatifs en termes de fidélisation.

- ***La performance des banques***

La performance des banques apparaît aussi comme un domaine influencé par l'E-CRM. Al-Al-Dmour et al. (2019) apportent, dans leur étude, des preuves empiriques mettant en évidence l'impact des facteurs de succès de l'E-CRM, ainsi que leur capacité à prédire les différentes dimensions de la performance commerciale, qu'elles soient financières ou non financières. De leur côté, Ongowarsito et al. (2018) démontrent que l'E-CRM contribue à l'amélioration de la performance bancaire, dans la mesure où il offre la possibilité de surveiller et d'évaluer les comportements des clients liés à l'usage des fonctionnalités proposées. Cette capacité d'analyse permet aux acteurs concernés, notamment dans les établissements bancaires publics, de fonder leurs décisions sur des données concrètes et de renforcer l'efficacité des processus internes, ce qui se traduit par une exécution optimisée des activités bancaires. Dans cette lignée, l'étude d' Al-Refaie et al. (2014) confirme l'impact positif du CRM/e-CRM sur la performance bancaire, mais souligne aussi des limites, notamment le rôle marginal du support marketing. Cette faiblesse suggère que la réussite du CRM/e-CRM ne repose pas uniquement sur la technologie, mais également sur des investissements organisationnels tels que la formation et le développement des compétences internes.

- ***Qualité du service***

En ce qui concerne la qualité de la relation, l'E-CRM présente des implications importantes. Dans cette optique, Chauhan et al., (2024), à travers une étude portant sur la médiation en série entre l'E-CRM et les résultats financiers, ont intégré la qualité du service en ligne en tant que variable médiatrice. En mobilisant l'approche par les modèles d'équations structurelles, les auteurs ont analysé la complexité des interactions entre les différentes dimensions étudiées. Les résultats obtenus indiquent que l'introduction de la qualité du service en ligne, fondée sur des critères tels que la personnalisation, la fiabilité, la réactivité et la gestion des conflits, tend à atténuer de manière significative la relation directe entre l'E-CRM et la performance des banques.

Toutefois, ces apports technologiques ne doivent pas occulter le rôle du facteur humain et de la dimension tangible. Joju et al. (2017) soulignent que, même dans un contexte digitalisé, l'interaction humaine et la formation continue du personnel restent déterminantes pour

fidéliser les clients. Ainsi, l'efficacité de l'E-CRM dépend à la fois de la qualité du service en ligne et de la capacité des banques à maintenir une proximité humaine et des points de contact tangibles, garants d'une relation de confiance.

- ***Qualité de la relation***

Un autre aspect fondamental de l'activité bancaire réside dans le renforcement de la qualité de la relation entre la banque et ses clients. Cette qualité relationnelle est fortement influencée par l'utilisation de l'E-CRM. Cette qualité relationnelle, bien qu'influencée positivement par l'utilisation de l'E-CRM, n'est pas automatique. Sivaraks et al. (2011) la définissent comme la manière dont les clients perçoivent la satisfaction de leurs attentes, désirs, prédictions et objectifs dans le cadre de l'ensemble de leur relation avec l'entreprise. Toutefois, cette définition reste centrée sur la perception des clients et ne prend pas pleinement en compte les contraintes organisationnelles et technologiques pouvant limiter l'efficacité de l'E-CRM.

Plusieurs facteurs clés interviennent dans cette dynamique, notamment la confiance, la satisfaction et l'engagement du client. En s'appuyant sur ces dimensions, Al-Refaie et al. (2014) ont confirmé, dans leur étude, l'impact positif de l'E-CRM sur la qualité de la relation client.

Dans la même perspective, Chauhan et al. (2024) soulignent que l'effet de l'E-CRM sur la performance financière des banques est conditionné par la qualité de la relation. Celle-ci joue un rôle de médiateur, montrant ainsi que l'E-CRM ne produit des résultats significatifs que lorsqu'il est intégré dans une stratégie relationnelle globale et centrée sur le client.

Tableau 3: catégories d'impacts de l'E-CRM

N°	Référence	Titre de l'article	Approche Méthodologique	Nombre de citations	Impact sur la Satisfaction client	Impact sur la fidélisation des clients	Impact sur la Performance bancaire	Impact sur la Qualité du service	Impact sur la Qualité de la relation
1	Mokha, & Kumar (2025)	Using the Technology Acceptance Model (TAM) in Understanding Customers' Behavioural Intention to Use E-CRM: Evidence from the Banking Industry	Approche quantitative	6					
2	Haghighinasab et al. (2025)	Electronic customer relationship management and reputation: drivers of customer satisfaction and loyalty in digital-only banking	Approche qualitative	3	✓	✓			
3	Mokha & Kumar (2024)	Linking electronic customer relationship management and customer loyalty through serial mediation of customer experience and customer satisfaction	Approche quantitative	1	✓	✓			
4	Suchitra & Merugu (2024)	The Role of E-CRM Systems in Strengthening Bank-Customer Relationships: Evidence from Visakhapatnam Banks	Approche mixte	0					✓
5	Govindaraj & Muthalif (2024)	Analyzing the implementation and impact of electronic customer relationship management (e-crm) in state bank of india: a case study on enhancing customer engagement and service efficiency	Approche mixte	0				✓	✓
6	Chauhan et al. (2024)	FINANCIAL OUTCOMES HYPOTHESED THROUGH SERIALY MEDIATED COMBINATION OF eCRM, eSERVICE QUALITY AND RELATIONSHIP QUALITY: A DIGITALISATION ASPECT IN MODERN RETAIL BANKING	Approche quantitative	0				✓	✓
7	Feng (2024)	Navigating e-customer relationship management through emerging information and communication technologies: moderation of trust and financial risk	Approche quantitative	3				✓	
8	Shetty & Poornima (2023)	Major Antecedents of Electronic Customer Relationship Management E-CRM Studies in the Indian Banking Sector: A Systematic Review	Approche qualitative	1			✓		
9	Mohamed et al. (2023)	Exploring The Impact of E-CRM System on Customers in Banking Sector Using PLS-SEM Approach	Approche quantitative	0	✓	✓			
10	Kaur (2023)	ECRM Practices adopted by Selected Public & Private Banks in Punjab	Approche quantitative	0			✓		

11	Karim et al. (2023)	Connecting e-customer relationship management and e-loyalty to willingness to recommend a bank service: the sequential mediating roles of e-satisfaction and e-service quality	Approche quantitative	7		✓			
12	Alsheikh (2023)	Electronic Loyalty of Islamic Banks in Saudi Arabia: Do E-CRM Practices Matter?	Approche quantitative	0		✓			
13	Kumar et al. (2022)	Electronic customer relationship management (E-CRM), customer experience and customer satisfaction: evidence from the banking industry	Approche quantitative	49	✓				
14	Mokha & Kumar (2021)	Using the Technology Acceptance Model (TAM) in Understanding Customers' Behavioural Intention to Use E-CRM: Evidence from the Banking Industry	Approche quantitative	6			✓		
15	Quyen & Sayapina (2020)	Efficiency evaluation of e-crm system in banking sector under digitalization	Approche qualitative	1			✓		
16	Mohammad (2019)	Customers' electronic loyalty of banks working in Jordan: The effect of electronic customer relationship management	Approche quantitative	53		✓			
17	Rastgar et al. (2019)	Clarifying the effect of customer knowledge management to improve business performance of banks: Considering the role of electronic customer relationship management	Approche quantitative	14			✓		
18	Manoj (2019)	Dynamics of human resource management in banks in the ICT era: A study with a focus on Kerala based old private sector banks	Approche qualitative	2			✓		
19	Al-Dmour (2019)	Investigating the impact of ECRM success factors on business performance: Jordanian commercial banks	Approche quantitative	59			✓		
20	John & Muthumani (2018)	Analysis of technology acceptance on the effectiveness of the electronic supply chain management and inventory systems in Ukrainian Banking Industry	Approche qualitative	2			✓		
21	Markina et al. (2018)	Analysis of technology acceptance on the effectiveness of the electronic supply chain management and inventory systems in Ukrainian Banking Industry	Approche quantitative	3			✓		
22	Mang'anyi et al. (2018)	Bank customer loyalty and satisfaction: the influence of virtual e-CRM	Approche quantitative	31	✓	✓			
23	Oumar et al. (2017)	Exploring the e-CRM, e-customer, e-loyalty nexus: A Kenyan commercial bank case study	Approche quantitative	32	✓	✓			
24	Mang'anyi et al. (2017)	The relationship between e-CRM and customer loyalty: A Kenyan commercial bank case study	Approche quantitative	14		✓			
25	Lakshmi (2017)	Rural customers and ICT-based bank products: A study with a focus on kannur district co-operative bank and Kerala gramin bank	Approche quantitative	4			✓		
26	Joju et al. (2017)	Financial technology and service quality in banks: Some empirical evidence from the old private sector banks based in Kerala, India	Approche qualitative	6				✓	

27	Joju et al (2017)	Future of brick and mortar banking in Kerala: Relevance of branch banking in the digital era	Approche qualitative	6			✓		
28	Joju et al (2017)	Electronic CRM & ICT-based banking services: An empirical study of the attitude of customers in Kerala, India	Approche quantitative	4				✓	
29	Larsson & Viitaoja (2017)	Building customer loyalty in digital banking: A study of bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty	Approche qualitative	58		✓			
30	Kaur & Kaur (2016)	The Influence of e-CRM Competitive Advantage on e-CRM Performance in the Indian Banking Industry	Approche descriptive	12			✓		
31	Joju et al. (2016)	E-Leveraging e-CRM for future	Approche quantitative	16					✓
32	Wang & Yang (2015)	The impact and interaction effect of HR and IT applications on the performance of customer relationship management in the banking industry: An empirical study of five Taiwanese banks	Approche quantitative	0			✓		
33	Abu-Shana & Anagreh (2015)	Impact of electronic customer relationship management in banking sector	Approche qualitative	40			✓		
34	Al-Refaie et al. (2014)	CRM/e-CRM effects on banks performance and customer- bank relationship quality	Approche quantitative	23			✓		✓
35	Shahin et al. (2013)	Studying the influence of e-CRM on web-based brand personality - The case of Mellat Bank	Approche quantitative	11			✓		
36	Miremadi et al. (2012)	Challenges in trust and security by implementation of E-CRM among banks and financial institution: A case study of e-banking in Iran	Approche qualitative	12			✓		
37	Azimi & al. (2012)	Comparison of multiple criterion decision making methods for evaluation Parsian banks E-readiness for ECRM implementation	Approche qualitative	2			✓		
38	Xinwu (2012)	Research on customer classification for electronic marketing	Approche quantitative	0					✓
39	Milovic (2012)	Application of customer relationship management (CRM) in agriculture Zastosowanie zarządzania relacjami z klientami (CRM) w rolnictwie	Approche quantitative	4			✓		
40	El Essawi & Abd El Aziz (2012)	Determining the main dimensions that affect e-customer relationship management readiness in the Egyptian banking industry	Approche quantitative	13			✓		
41	Sivaraks et al. (2012)	The effects of e-CRM on customer-bank relationship: The case of Thailand	Approche quantitative	2					✓
42	Rezaeinia et al. (2012)	An integrated AHP-RFM method to banking customer segmentation	Approche quantitative	9		✓			

43	Sivaraks et al. (2011)	Effects of e-CRM on customer-bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand	Approche quantitative	67					✓
44	Letaifa & Perrien (2007)	The Impact of E-CRM on Organizational and Individual Behavior: The Effect of the Remuneration and Reward System	Approche qualitative	17					✓
45	Gupta et al. (2004)	ERP – Case of a blood bank	Approche qualitative	44			✓		
46	Gupta et al. (2004)	Enterprise resource planning: A case of a blood bank	Approche qualitative	3			✓		
47	Ferguson et al. (2004)	Leveraging the work force using IT: a financial service case study	Approche qualitative	24			✓		

Source : élaboration personnelle

5. Conclusion

L'analyse des quarante-sept contributions empiriques recensées entre 2004 et 2025 met en évidence cinq dimensions clés structurant les effets de l'E-CRM : la satisfaction client, la fidélisation, la performance bancaire, la qualité du service et la qualité de la relation. Cette typologie permet non seulement d'identifier les thématiques dominantes de la littérature, mais aussi de révéler certaines zones encore peu explorées, offrant ainsi des perspectives de recherche prometteuses.

Parmi ces dimensions, la performance bancaire occupe une place centrale. Elle reflète l'impact de l'E-CRM sur l'efficacité interne, la maîtrise des coûts et l'optimisation des processus.

De son côté, la satisfaction client se renforce grâce à l'amélioration de l'accessibilité, de la personnalisation et de la réactivité des services, contribuant à valoriser l'image des banques. Ce recentrage sur le client traduit une évolution de la relation bancaire vers une logique fondée sur la valeur perçue, plutôt que sur la simple transaction.

Les recherches soulignent également que la qualité des interactions numériques favorise l'attachement et la fidélité à la marque bancaire, surtout dans un contexte où l'engagement client constitue un avantage compétitif majeur.

Enfin, les dimensions plus qualitatives telles que la qualité du service et la qualité de la relation permettent d'appréhender la valeur immatérielle générée par l'E-CRM. La qualité du service se mesure principalement à travers la fiabilité, la rapidité et la sécurité perçues, tandis que la qualité de la relation joue un rôle déterminant dans la construction de la confiance entre la banque et ses clients.

En somme, l'E-CRM se présente comme un levier stratégique alliant performance opérationnelle et valeur relationnelle. La combinaison de satisfaction, fidélisation, performance bancaire, qualité du service et qualité de la relation constitue un socle pour des relations client durables. Cet équilibre ouvre la voie à de nouvelles perspectives de recherche et d'innovation managériale.

Cette étude présente néanmoins certaines limites. Tout d'abord, seules les publications rédigées en langue anglaise ont été prises en compte. Ce choix, conduit à exclure des travaux potentiellement pertinents publiés en d'autres langues. Ensuite, l'analyse met en évidence une surreprésentation géographique de certains pays, en particulier de l'Inde, qui concentre une part importante des contributions empiriques. Cette dominance peut introduire la portée généralisable des conclusions à d'autres environnements bancaires. Ces limites ouvrent ainsi la voie à de futures recherches visant à diversifier les contextes étudiés et à intégrer une pluralité linguistique et culturelle dans l'exploration des effets de l'E-CRM.

Références:

- (1). Abdulfattah, F. (2012). *The effect of electronic customer relationship on customer satisfaction a study in web banking in Saudi Arabia* [Doctoral, University of Huddersfield]. <https://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/18098/>
- (2). Abu-Shanab, E., & Anagreh, L. (2015). Impact of electronic customer relationship management in banking sector. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 9(4), 254-271. Scopus. <https://doi.org/10.1504/IJECRM.2015.074196>
- (3). Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., Lal, B., & Williams, M. D. (2015). Consumer adoption of Internet banking in Jordan: Examining the role of hedonic motivation, habit, self-efficacy and trust. *Journal of Financial Services Marketing*, 20(2), 145-157. <https://doi.org/10.1057/fsm.2015.5>

- (4). Al-Dmour, H. H., Algharabat, R. S., Khawaja, R., & Al-Dmour, R. H. (2019). Investigating the impact of ECRM success factors on business performance Jordanian commercial banks. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(1), 105-127. <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2017-0270>
- (5). Al-Refaie, A., Tahat, M. D. A. L., & Bata, N. (2014). CRM/e-CRM effects on banks performance and customer- bank relationship quality. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 10(2), 62-80. Scopus. <https://doi.org/10.4018/ijeis.2014040104>
- (6). Anaam, E. A., Abu Bakar, K. A., Mohd Satar, N. S., & Ma'arif, M. Y. (2020). Investigating the Electronic Customer Relationship Management Success Key Factors in the Telecommunication Companies : A Pilot Study. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 17(2-3), 1460-1463. Scopus. <https://doi.org/10.1166/jctn.2020.8825>
- (7). Anggraini, I. N., & Mahdiannur, M. A. (2023). Analisis Bibliometrik Penerapan Metode Pembelajaran Jigsaw untuk Meningkatkan Keterampilan Komunikasi Siswa pada Tahun 2017-2021. *JURNAL PENELITIAN PENDIDIKAN MATEMATIKA DAN SAINS*, 7(2), 56-63. <https://doi.org/10.26740/jppms.v7n2.p56-63>
- (8). Ballew, B. S. (2009). Elsevier's Scopus® Database. *Journal of Electronic Resources in Medical Libraries*, 6(3), 245-252. <https://doi.org/10.1080/15424060903167252>
- (9). Bezovski, Z., & Hussain, F. (2016). The Benefits of the Electronic Customer Relationship Management to the Banks and their Customers. *Research Journal of Finance and Accounting*, 7(4), Article 4.
- (10). 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(3), 388-410. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2014-0160>
- (11). Chauhan, K., Singh, S., Dahiya, V., & Singh, B. (2024a). Financial outcomes hypothesized through serially mediated combination of eCRM, eService quality and relationship quality : A digitalisation aspect in modern retail banking. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, 14(4), 68-77. <https://doi.org/10.22495/rgcv14i4p7>
- (12). Chauhan, K., Singh, S., Dahiya, V., & Singh, B. (2024b). Financial outcomes hypothesized through serially mediated combination of eCRM, eService quality and relationship quality : A digitalisation aspect in modern retail banking. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, 14(4), 68-77. <https://doi.org/10.22495/rgcv14i4p7>
- (13). Farhan, M. S., Abed, A. H., & Ellatif, M. A. (2018). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal*, 3(2), 398-416. <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2018.11.003>
- (14). Joju, J., Vasantha, S., & Manoj, P. K. (2017). Financial technology and service quality in banks : Some empirical evidence from the old private sector banks based in Kerala, India. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(16), 447-457. Scopus.
- (15). Kumar, R. (2025). Bibliometric Analysis: Comprehensive Insights into Tools, Techniques, Applications, and Solutions for Research Excellence. *Spectrum of Engineering and Management Sciences*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.31181/sems31202535k>

- (16). Mang'unyi, E. E., Khabala, O. T., & Govender, K. K. (2018). Bank customer loyalty and satisfaction : The influence of virtual e-CRM. *African Journal of Economic and Management Studies*, 9(2), 250-265. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-08-2017-0183>
- (17). Mohammed, A. S., Ayambila, S. N., & Lukman, S. (2023). An empirical investigation of the impact of social media tool usage on employees work performance among Ghana Commercial Bank Workers : The moderating role of social media usage experience. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 20(1), Article 1. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.1382.2023>
- (18). Mokha, A. K., & Kumar, P. (2022). Examining the Interconnections Between E-CRM, Customer Experience, Customer Satisfaction and Customer Loyalty : A Mediation Approach. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 20(1). Scopus. <https://doi.org/10.4018/JECO.292474>
- (19). Ongowarsito, H., Djojo, B. W., & Ferino, F. (2018). *The Impact of e-CRM Implementation to Bank Performance Through e-Service Quality*. 550-553. Scopus. <https://doi.org/10.1109/ICIMTech.2018.8528093>
- (20). Passas, I. (2024). Bibliometric Analysis : The Main Steps. *Encyclopedia*, 4(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4020065>
- (21). Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- (22). 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. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>
- (23). 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(2), 141-157. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2011.09.006>