

Effet des comportements de citoyenneté organisationnelle du personnel de contact sur la fidélité des clients : une approche configurationnelle dans les banques ivoiriennes

Effect of organizational citizenship behaviors of frontline staff on customer loyalty: a configurational approach in Ivorian banks

Amoïn Lucie KONAN, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire des Sciences des Organisations (LSO)
Faculté des sciences économiques et de gestion
Université Félix Houphouët Boigny, Côte d'Ivoire*

Affoué Akpo Sabine BAMBA, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire des Sciences des Organisations (LSO)
Faculté des sciences économiques et de gestion
Université Félix Houphouët Boigny, Côte d'Ivoire*

Desleu Jacques-Aimé GUEI, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire des Sciences des Organisations (LSO)
Faculté des sciences économiques et de gestion
Université Félix Houphouët Boigny, Côte d'Ivoire*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences économiques et de gestion Université Félix Houphouët Boigny, Côte d'Ivoire En face du CHU de Cocody, Abidjan (+225) 060 847 09
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	KONAN, A. L., BAMBA, A. A. S., & GUEI, D. J.-A. (2025). Effet des comportements de citoyenneté organisationnelle du personnel de contact sur la fidélité des clients : une approche configurationnelle dans les banques ivoiriennes. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(10), 615–631.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Effet des comportements de citoyenneté organisationnelle du personnel de contact sur la fidélité des clients : une approche configurationnelle dans les banques ivoiriennes

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'effet des comportements de citoyenneté organisationnelle du personnel de contact sur la fidélité des clients en nous appuyant sur l'approche configurationnelle. Ainsi, notre approche des comportements de citoyenneté organisationnelle porte sur trois bénéficiaires (l'organisation, les individus et les clients). Notre étude utilise le secteur bancaire ivoirien comme terrain d'investigation. Ce faisant, un raisonnement hypothético-déductif avec une méthodologie quantitative est adopté. Les données sont collectées auprès d'une population constituée de 145 employés et de 226 clients de banque à l'aide de deux questionnaires. En nous servant du logiciel SPSS 23, nous avons déterminé la relation entre les variables à travers une matrice de corrélation avant de tester les hypothèses. Le test de corrélation révèle l'existence de relation entre les variables de façon générale. Les résultats des tests des hypothèses montrent que la conscience professionnelle, une dimension des CCO-O a un effet positif et significatif sur la fidélité des clients. De plus, l'altruisme (CCO-I) a un effet positif et significatif sur la fidélité des clients. Enfin, trois dimensions des CCO-C ont un effet positif et significatif sur la fidélité des clients. Il s'agit de la civilité, l'empathie et la personnalisation avec une plus forte significativité de l'empathie, suivie de la personnalisation puis de la civilité. De ce fait, cette recherche met en exergue l'importance de la prise en compte des trois bénéficiaires axés sur l'intérieur (CCO-O et CCO-I) et l'extérieur (CCO-C) de l'organisation dans la prédiction de la fidélité des clients. Les implications managériales, limites et perspectives sont alors abordées.

Mots clés : comportements de citoyenneté organisationnelle, fidélité des clients, personnel de contact, approche configurationnelle, banque ivoirienne

JEL Classification : M12, M39

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

The objective of this research is to analyze the effect of organizational citizenship behaviors of frontline staff on customer loyalty using a configurational approach. Thus, our approach to organizational citizenship behaviors focuses on three beneficiaries (the organization, individuals, and customers). Our study uses the Ivorian banking sector as a field of investigation. In doing so, a hypothetical-deductive reasoning with a quantitative methodology is adopted. Data is collected from a population of bank 145 employees and 226 customers using two questionnaires. Using SPSS 23 software, we determined the relationship between the variables through a correlation matrix before testing the hypotheses. The correlation test reveals the existence of a relationship between the variables in general. The results of the hypothesis tests show that professional awareness, a dimension of OOC, has a positive and significant effect on customer loyalty. In addition, altruism (CCO-I) has a positive and significant effect on customer loyalty. Finally, three dimensions of CCO-C have a positive and significant effect on customer loyalty. These are civility, empathy, and personalization, with empathy being the most significant, followed by personalization and then civility. This research therefore highlights the importance of considering the three beneficiaries focused on the inside (CCO-O and CCO-I) and outside (CCO-C) of the organization in predicting customer loyalty. The managerial implications, limitations, and perspectives are then discussed.

Keywords: organizational citizenship behaviors, customer loyalty, contact personnel, configurational approach, Ivorian bank

JEL Classification: M12, M39

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

La fidélité des clients, un aspect important pour la réussite de l'organisation (Filser, 2003 ; Jaride et al., 2024) a fait l'objet de nombreuses recherches. Oliver (1999 : 34) la définit comme « un engagement profond à racheter à nouveau un produit/service de manière cohérente à l'avenir, entraînant des achats répétitifs de la même marque ou d'un même ensemble de marques, malgré les influences situationnelles et les efforts de marketing susceptibles de provoquer un comportement de rupture ». En Côte d'Ivoire, plusieurs actions sont menées par les acteurs du secteur bancaire pour fidéliser leurs clients.

Cependant, l'on constate de nombreuses difficultés y compris le problème d'infidélité des clients dans ce secteur. En effet, le taux de bancarisation reste faible (29,50% en 2023) (BCAO, 2023). De plus entre 2003 et 2007, les banques ivoiriennes ont enregistré en moyenne 120 fermetures de compte par an dans certaines agences (Anassé, 2007). Ce nombre apparaît plus notable en 2021 lorsqu'il s'élève à 300 dans certaines agences (Konan, 2021). Ce phénomène reflète les difficultés dans les relations des banques avec leurs clients. Or, toutes les banques proposent les mêmes produits et services (Lakhrif et El Ouidani, 2017). En outre, en dehors des stratégies de fidélité proposées, les relations interpersonnelles sont à considérer (Nait Boubken, 2023). En Côte d'Ivoire, les clients reprochent au personnel de ne pas être disponibles, à leur écoute, etc. (Konan, 2021 ; Coublibaly et Koné, 2024).

Ces observations montrent le rôle nodal des comportements des employés dans l'obtention de la performance. Parmi ces comportements, Katz (1964) souligne le poids des « comportements de citoyenneté organisationnelle » (CCO). Les CCO ne sont ni prescrits ni attendus dans le contrat officiel du travail. Ainsi, ils se caractérisent par des comportements extra rôles et permettent à l'entreprise d'être plus performante (Katz, 1964). La multitude de paramètres qu'ils recouvrent font d'eux un concept à la fois multidimensionnel et non consensuel. Toutefois, Williams et Anderson (1991) proposent une classification en fonction du bénéficiaire selon que le comportement est dirigé à l'endroit de l'individu (CCO-I) ou de l'organisation (CCO-O). Cette classification est reprise par d'autres auteurs à laquelle ils ajoutent un troisième bénéficiaire, les clients (CCO-C) (Moutte, 2013). En revanche, la plupart des recherches se sont intéressées aux deux premiers bénéficiaires, soit concomitamment (Shahi et al., 2022 ; Nakou et Simen Nana, 2024 ; Suma et Sapra, 2025), soit séparément (Gnofougou, 2021). Quelques rares travaux se sont tournés vers les CCO-C (Lavee et Pindek, 2020). Notre article s'intéresse non pas à un ou deux bénéficiaires, mais plutôt aux trois bénéficiaires ; d'où l'approche configurationnelle.

En outre, la relation entre les CCO et la fidélité des clients soulèvent plusieurs équivoques dans la littérature. En effet, Khan et al. (2025) ont montré une influence positive des CCO sur la performance de la chaîne de valeur d'approvisionnement et la pérennité des entreprises. De même, Comfort et Nwaiwu (2018) ; Okwurumi et Nkasirim (2022) relèvent une influence positive des CCO sur la fidélité des clients de certains hôtels. Cependant, Konan (2021) a découvert que quatre dimensions des CCO-C n'avaient aucun lien avec la fidélité des clients. De plus, Lavee et Pindek (2020) soulignent qu'un investissement important des employés dans les CCO pour fidéliser les clients pourrait être source d'épuisement professionnel des employés et avoir une répercussion négative sur leur productivité à long terme.

Par ailleurs, notre question de recherche est la suivante : ***Quel est l'effet des comportements de citoyenneté organisationnelle du personnel de contact sur la fidélité des clients ?*** L'objectif est d'analyser l'effet des comportements de citoyenneté organisationnelle du personnel de contact sur la fidélité des clients. Une méthodologie quantitative est utilisée pour tester les hypothèses de recherche à l'aide de questionnaires. La suite de cet article s'articule en trois sections. La première expose le cadre théorique et conceptuel, la deuxième décrit la

méthodologie en précisant la stratégie d'échantillonnage et le modèle d'analyse retenu, et la troisième analyse et discute les résultats pour répondre aux objectifs fixés avant de conclure.

2. Du fondement théorique au cadre conceptuel

2.1. Fondement théorique de la recherche : l'approche configurationnelle

La plupart des travaux sur les pratiques GRH et la performance des entreprises ont pour courants théoriques trois approches : l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche configurationnelle (Edoh, 2023). L'approche universaliste repose sur des « pratiques meilleures (best practices) » (Pfeffer, 1994). L'approche de la contingence met l'accent sur la contextualisation (Porter, 1985) de la GRH. Dit autrement, la performance découle de l'adéquation entre les pratiques de GRH et la stratégie de l'entreprise. Ainsi, chacune des approches prise isolément a une importance sur la performance de l'entreprise. Cependant, la littérature encourage le développement des modèles constitués de pratiques complémentaires pour créer une véritable culture de l'innovation (Pichault et Picq, 2013). Ces principes de complémentarité interne et externe ne sont d'autres que l'approche configurationnelle (Edoh, 2023).

L'approche configurationnelle part du principe que la GRH n'a de réel effet sur la performance de l'organisation que si elle arrive à combiner un ensemble cohérent de pratiques de RH (Dyer et Holder, 1988). Elle repose sur la logique de « l'équifinalité ». Par ailleurs, l'approche configurationnelle crée un processus de décisions à la fois holistique et incrémental. Peretti (2015) souligne qu'il n'y a pas de pratiques universelles en ce qui concerne la GRH. Ainsi, sont considérées comme pratiques de GRH performantes, celles qui, contextualisées répondent de façon efficace aux défis de l'entreprise. Ce faisant, l'organisation met en place des logiques de réponses provoquées par des contraintes internes et externes. Dans notre travail, nous nous focalisons sur les comportements de citoyenneté organisationnelle du personnel de contact plutôt que sur les pratiques RH. Ces comportements peuvent être orientés vers l'intérieur de l'organisation envers deux bénéficiaires (l'organisation : CCO-O et les collègues : CCO-I) et vers l'extérieur envers un bénéficiaire (les clients : CCO-C). Dans cette conception, la performance organisationnelle des entreprises de services comme le secteur bancaire est la fidélité des clients. En outre, la complémentarité CCO-O et CCO-I crée un « socle de fiabilité » du personnel de contact dans la banque alors que le CCO-C entraîne de la valeur relationnelle entre le personnel de contact et les clients pendant leur interaction. Dès lors, la fidélité des clients est plus probable dans la mesure où les CCO-O, CCO-I et CCO-C atteignent simultanément des niveaux élevés. Dans un environnement en perpétuel évolution, la contextualisation et l'adaptation des comportements des employés s'avèrent primordiales pour l'atteinte des objectifs.

2.2. Les comportements de citoyenneté organisationnelle

La plupart des auteurs sont unanimes sur la définition des CCO et s'alignent à l'aulne de celle donnée par Organ. Il les décrit comme « des comportements individuels de types discrétionnaires, non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense contribuant au bon fonctionnement général de l'organisation qui ne relève pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction » (Organ, 1988 : 4). Mais, l'identification des dimensions des CCO et de ses conséquences suscite un réel débat dans la littérature. Toutefois, Williams et Anderson (1991) font émerger une classification des CCO à l'endroit de l'organisation ou des collègues. Cette classification est complétée plus tard par d'autres chercheurs à laquelle ils ajoutent les clients (Moutte, 2013). Ainsi, cette classification orientée vers les bénéficiaires nous permet d'aborder ce concept.

• ***Les comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation (CCO-O)***

Les comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation (CCO-O) traduisent les comportements discrétionnaires des employés qui reflètent leur implication, leur fidélité et leur obéissance aux règles et procédures de l'organisation (Smith et al., 1983 ; Organ, 1988). Ils concourent au développement et au bon fonctionnement de l'organisation dans sa globalité. Ainsi, plusieurs auteurs se sont intéressés aux dimensions des CCO-O. dans ce sens, certains auteurs l'ont examiné sous l'angle des contrats psychologiques (Morrison et Robinson, 1997). Dans le même dynamisme, Podsakoff et al. (2000) identifient cinq dimensions des CCO-O : la loyauté organisationnelle, la conformité organisationnelle, l'esprit sportif, la conscience professionnelle et la vertu civique. La conformité organisationnelle consiste à prévenir son supérieur de son absence (Van Dyne et al., 1994). La loyauté organisationnelle est le fait de faire la promotion de l'organisation à l'extérieur (Van Dyne et al., 1994). L'esprit sportif consiste à ne pas se plaindre des difficultés rencontrées par l'organisation (Podsakoff et MacKenzie, 1997). La conscience professionnelle s'agit de venir à l'heure au travail, de respecter les règles de l'organisation (Van Scooter et Motowidlo, 1996). La vertu civique correspond à être actif aux différentes activités de l'organisation (Organ et al., 1983). Khan et al. (2025) se sont intéressés à quatre dimensions des CCO-O : la vertu civique, la loyauté organisationnelle, l'esprit sportif et la conscience professionnelle. Les travaux de Organ et al. (1983) mettent en avant trois dimensions des CCO-O qui sont les plus utilisées (Shahi et al., 2022 ; Yildiz et Amin, 2020 ; Okwurumi et Nkasirim, 2022). Ces dimensions sont : la vertu civique, l'esprit sportif et la conscience professionnelle. D'ailleurs, notre travail porte sur ces trois dimensions.

• ***Les comportements de citoyenneté organisationnelle envers les individus (CCO-I)***

Les comportements de citoyenneté organisationnelle envers les individus (CCO-I) reflètent les comportements discrétionnaires mobilisés par les employés dans le but d'apporter assistance et soutien aux membres de l'organisation (Organ et al., 1983). Ils sont liés aux relations interpersonnelles au sein de l'organisation et concourent à l'amélioration du bien-être, de la coopération, du climat social et de la qualité de vie au travail (Podsakoff et al., 2000). La détermination des dimensions des CCO-I fait l'unanimité chez les chercheurs. Ces dimensions sont au nombre de deux à savoir l'altruisme et la courtoisie. L'altruisme représente l'aide apportée à un collègue trop chargé dans l'exécution de ses tâches ; ou accepter de faire les tâches d'un collègue absent (Smith et al., 1983). La courtoisie concerne l'entente et l'encouragement entre collègues, elle entraîne un bon climat social et le bien-être au travail (Organ, 1988). Notre travail prend en compte ces deux dimensions.

• ***Les comportements de citoyenneté organisationnelle envers les clients (CCO-C)***

Les CCO à l'endroit des clients n'ont pas véritablement retenu l'attention des chercheurs (Lavee et Pindek, 2020 ; Moutte, 2013). Or, leur détermination relève d'une préoccupation managériale majeure pour les entreprises, surtout pour celles des services comme les banques. Ces comportements sont informels, développés par les employés de façon volontaire dans le but de satisfaire et fidéliser les clients. Plusieurs chercheurs ont tenté d'opérationnaliser les CCO-C en se servant des travaux en force de vente sur les comportements orientés client. Dans ce sens, l'échelle de mesure de qualité de service de Parasuraman et al. (1988) était utilisée. De même, d'autres chercheurs (Bettencourt et Brown, 1997) ont essayé de déterminer la mesure des CCO-C en se basant sur les dimensions des CCO de Organ (1988). Par ailleurs, Moutte (2013) a identifié cinq dimensions des CCO-C : l'empathie, la personnalisation, la civilité, l'assurance et la promptitude. Par contre, dans la recherche de Lavee et Pindek (2020) ces CCO-C sont

conceptualisés en termes de fournitures de ressources informelles. Pour notre part, nous retenons les dimensions énumérées par Moutte (2013).

2.3. La fidélité des clients : définition et approches

La rentabilité d'une entreprise augmente de 25 à 55% lorsque la fidélité de ses clients s'accroît de 5% (Fisk, 2009). Cette assertion témoigne du rôle crucial de la fidélité des clients dans la réussite des entreprises. Ce concept regorge de plusieurs définitions dans la littérature. Toutefois, la définition est faite en fonction des différentes approches. Principalement, la fidélité des clients est définie selon trois approches : l'approche comportementale, l'approche attitudinale puis l'approche mixte (Dick et Basu, 1994). Selon l'approche comportementale, la fidélité des clients se résume à un acte d'achat répété (Lakhrif et El Ouidani, 2017). Ainsi, se basant sur cette approche, Cunningham (1956) définit la fidélité en termes de proportions d'achats effectués par un ménage pour un produit ou une marque. Dans cette circonstance, la fidélité est mesurée par le comportement d'achat se traduisant par la proportion d'achats, la probabilité d'achat et la fréquence d'achat (Cunningham, 1956). Elle apparaît dès lors comme la propension à acheter une marque ou un produit sur une longue période en fonction des expériences positives vécues.

Mais, Fournier et Yao (1997) soulignent que la notion d'achat répété ne permet pas de faire la distinction entre un client réellement fidèle et un autre qui est obligé d'acheter le produit ou la marque. Ce constat fait émerger l'approche attitudinale (Day, 1969). D'après cet auteur partant des actes d'achats répétés, 30% des clients fidèles sont en réalité des « faux fidèles » car ne témoignant aucune attitude favorable à l'égard de l'entreprise. Dans ce sens, la fidélité est la conséquence d'un processus de choix effectué entre plusieurs marques concurrentes. Elle est la réponse affirmée d'un engagement profond par un client à travers une procédure rationnelle pour une maximisation des choix alternatifs (Fournier et Yao, 1997). La fidélité attitudinale est donc basée sur un aspect émotionnel. Or, l'évolution de la situation socio-économique du client joue un rôle essentiel dans son intention d'achat (Fournier et Yao, 1997). D'où l'idée de combiner les deux approches. Notre recherche est basée sur cette troisième approche (l'approche mixte), car elle semble plus complète (Lichtlé et Plichon, 2008 ; Dick et Basu, 1994). En outre, la fidélité est l'accroissement de la fréquence de rachat et l'attitude favorable envers une enseigne ou un produit. Dans ce cas, deux dimensions forment la fidélité : l'une psychologique et l'autre comportementale (Lichtlé et Plichon, 2008).

2.4. Des comportements de citoyenneté organisationnelle à la fidélité : une revue de littérature

Les CCO traduisent les comportements volontaires non prescrits mobilisés par les employés dans l'exécution de leur travail. Ainsi, certains chercheurs se sont consacrés aux conséquences de ces comportements sur l'organisation. En effet, Khan et al. (2025) s'inscrivant dans cette logique, ont examiné l'influence de quatre dimensions des CCO-O (la vertu civique, la loyauté organisationnelle, l'esprit sportif et la conscience professionnelle) et deux dimensions des CCO-I (la courtoisie et l'entraide) sur la performance de la chaîne d'approvisionnement et la pérennité des entreprises. Partant d'un échantillonnage de boule de neige auprès de 441 professionnels de la RSE, ils découvrent à l'aide d'un modèle d'équations structurelles à moindres carrés partiels que chaque dimension des CCO favorise la performance de la chaîne d'approvisionnement et par ricochet la pérennité des entreprises. De plus, s'assignant pour objectif de déterminer l'impact des CCO (CCO-O et CCO-I) sur la satisfaction des clients en Irak, Yildiz et Amin (2020) ont collecté les données auprès de 150 PME. Avec une analyse de covariance, de corrélation et de régression, il ressort de leur résultat que les CCO des employés ont un impact positif et significatif sur la satisfaction des clients, ce qui pourrait entraîner leur fidélité.

En outre, Castro et al. (2004) menant leur recherche sur des banques en Espagne ont eu recours à un échantillon dyade (182 employés et 3263 clients). À travers une régression mixte, ils montrent que les CCO (CCO-O et CCO-I) ont une influence positive sur la fidélité des clients de banques. Dastyari et Shahabi (2014) s'alignent à l'aulne de ces auteurs dans le domaine hospitalier. Utilisant un double échantillon (544 infirmiers et 544 patients) avec une approche quantitative, elles montrent que les CCO influent positivement et significativement la qualité de service perçue et la fidélité des patients. Spécifiquement, l'esprit sportif, la conscience professionnelle, la vertu civique (CCO-O) ; l'altruisme, et la courtoisie (CCO-I) influencent positivement la qualité de service perçue et la fidélité. Ulucayli et al. (2023) s'inscrivent dans ce même dynamisme en s'intéressant au domaine de la santé. Ces derniers soulignent que les CCO des employés améliorent la qualité perçue du service, ce qui accentue la satisfaction et pour finir la fidélité des patients. Les investigations de Comfort et Nwaiwu (2018) rejoignent celles de ces auteurs. Ces derniers ayant pour objectif d'étudier la relation entre les CCO et la fidélité des clients dans certains hôtels à Port Harcourt ont utilisé une enquête transversale. Avec un questionnaire administré auprès de 124 gestionnaires et clients, les résultats révèlent que les CCO-O (l'esprit sportif) et les CCO-I (l'altruisme et la courtoisie) influencent positivement et significativement la fidélité des clients. Dans la même perspective, Barus et al. (2018) soutiennent que les CCO (CCO-O et CCO-I) constituent un réel facteur explicatif de la fidélité des clients. Leur recherche s'est réalisée dans le domaine hôtelier à Samarinda Town avec un questionnaire et un échantillon de 192 clients de 24 hôtels de 5 étoiles. Ces auteurs soulignent l'impact direct des CCO et des comportements orientés clients du personnel de contact sur la fidélité. Cependant, ils découvrent que le soutien social perçu joue un rôle modérateur entre les CCO et la fidélité des clients. Dans le même fil d'idée, partant de l'étude de la relation entre la RSE, les CCO des employés et la fidélité des clients du secteur bancaire, Iqbal et al. (2024) mentionnent que les clients s'identifient davantage à l'organisation lorsque les employés mobilisent des CCO (CCO-O et CCO-I) ce qui renforce leur fidélité. En nous appuyant sur cette revue, nous formulons les hypothèses H1 et H2 suivantes :

H1 : *Les CCO-O (la vertu civique, l'esprit sportif et la conscience professionnelle) ont un effet positif et significatif sur la fidélité des clients.*

H2 : *Les CCO-I (l'altruisme et la courtoisie) ont un effet positif et significatif sur la fidélité des clients.*

Ainsi, comme souligné supra, la majorité des travaux sur les CCO se sont consacrés aux deux bénéficiaires (CCO-O et CCO-I). Mais un troisième bénéficiaire surtout dans le domaine des services s'est avéré nécessaire. Dans ce sillage, Verlve et al. (2016) soutiennent que les CCO-C des employés entraînent les CCO des clients. Pour ces auteurs, les CCO des clients sont des comportements discrétionnaires comme le bouche-à-oreille positif, l'entraide entre clients, la participation aux activités de l'entreprise, etc. Ces CCO des clients créent un climat d'échange propice pour les deux parties prenantes et permettent à l'entreprise de se construire un avantage concurrentiel (Bove et al., 2009). Dans le même ordre d'idée, Chan et al. (2017) décident d'analyser l'influence des CCO-C sur les CCO des clients envers l'entreprise. Se servant des théories de l'échange social et de l'identité, ils utilisent un échantillonnage bipartite avec 398 clients et 227 employés de 31 chaînes de magasins de produits cosmétiques à Hong Kong. Leurs résultats décèlent une double identification : l'identification client-personnel et l'identification client-entreprise. En sus, cette double identification joue un rôle médiateur entre les CCO-C des employés et les CCO des clients.

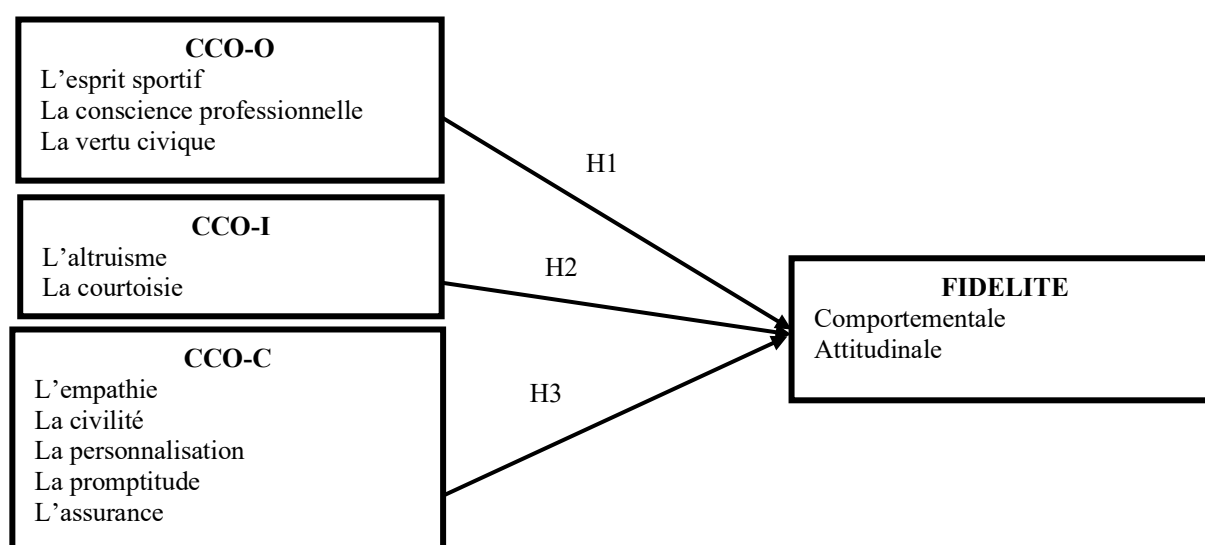
Par contre, les résultats de Konan (2021) donnent des résultats mitigés sur la relation entre les CCO-C et la fidélité des clients. En effet, s'intéressant à la relation entre les CCO-C et la fidélité des clients, elle a interrogé 500 clients de banque selon la méthode de convenance à l'aide d'un questionnaire. Des résultats obtenus, il ressort que seules deux dimensions des CCO-C sur six

ont une influence positive et significative sur la fidélité des clients. Les quatre autres dimensions présentent des effets contraires. Similairement, les travaux de Lavee et Pindek (2020) montrent des effets contradictoires des CCO-C sur la performance de l'entreprise sur le long terme. Fondant leur analyse sur 214 employés israéliens dans les secteurs de l'éducation, la santé et le bien-être, ils déclarent que les CCO-C étant des efforts supplémentaires pourraient entraîner un épuisement des ressources des employés et une grande tension au travail. Par ailleurs, les CCO-C sont bénéfiques pour l'entreprise sur le court et moyen terme, mais les conséquences de ces CCO-C sont négatives pour l'entreprise sur le long terme. À l'issue de ces observations, nous formulons l'hypothèse H3 suivante :

H3 : Les CCO-C (empathie, civilité, personnalisation, promptitude et assurance) ont un effet positif et significatif sur la fidélité des clients.

Au regard de cette revue de littérature, le modèle conceptuel qui sera confronté à la réalité de notre terrain peut se présenter comme ci-dessous :

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteurs

3. Méthodologie de recherche

Cette partie commence par la présentation du contexte de l'étude avant d'aboutir à la méthodologie.

3.1. Le secteur bancaire ivoirien : une brève description

En Côte d'Ivoire, les activités bancaires voient le jour dans les années 1853 avec l'apparition de la banque du Sénégal nommée aussi banque des négriens. Ce secteur bien qu'étant leader dans l'espace UEMOA avec une progression de 23% (APBEF, 2021) a connu d'importantes évolutions. Avec l'implantation de plusieurs banques dans la période 1960-1980, le secteur bancaire était dynamique après les indépendances (Dabié et Gbitry, 2011). En revanche, ce dynamisme connaît un frein avec la crise économique des années 80-90 (Settié, 1997). Néanmoins à partir des années 2000, ce secteur semble recouvrer sa célérité pour devenir une destination prisée pour les investisseurs de nos jours. En Afrique subsaharienne le marché bancaire ivoirien occupe la première place et la deuxième en Afrique de l'Ouest. Cependant, de nombreux défis restent à relever par ce secteur. En effet, héritant directement du système financier de leur colonisateur avec la transposition des pratiques occidentales, les services bancaires africains de façon générale et Ivoiriens de façon spécifique continuent de se heurter

à des problèmes de thésaurisation et autres contraintes continentales¹. Par ailleurs, le taux de bancarisation demeure faible en Côte d'Ivoire (29,50% en 2023) et de nombreuses localités ne disposent pas d'agences bancaires à ce jour. De plus, nous notons la forte concurrence qui sévit dans ce secteur avec l'arrivée de nouvelles banques, des produits de substitution, la montée en puissance des services des money et des sociétés de micro et méso finance. A côté de ces défis, il y a le problème d'infidélité des clients (Konan, 2021 ; Anassé, 2007). Dans cet élan, les clients sont de mieux en mieux informés et tirent profit en devenant de plus en plus exigeants. Ils attendent plus de leurs banques en matière de proposition de services. Dans de telles circonstances, le personnel de contact étant le représentant de l'entreprise aux yeux des clients joue un rôle primordial dans la relation de ces clients avec leurs banques.

3.2. Méthodologie de la recherche : une approche quantitative

Ce point tourne concerne la collecte des données et l'échantillonnage, les caractéristiques de l'échantillon, l'échelle de mesure et l'approche analytique.

- **La collecte des données et l'échantillonnage**

Le questionnaire est utilisé comme outil de collecte de données. Spécifiquement, nous avons eu recours à deux questionnaires. Le premier questionnaire administré aux employés de banque comprend deux sections. La première est composée de questions d'ordre général puis la deuxième contient les variables de CCO-O et CCO-I avec 20 items. Le deuxième questionnaire s'adresse aux clients de banques et comprend trois sections. La première section a trait aux variables de contrôle. La deuxième est liée à leur appréhension par rapport aux CCO-C du personnel de contact à leur égard. Et la dernière s'intéresse à leur fidélité. Le mode d'administration des deux questionnaires est différent. Le premier questionnaire a été envoyé aux chefs d'agence pour qu'ils le soumettent à leurs collaborateurs en ligne. Quant au deuxième, il a été administré aux clients des banques sélectionnées. Avant de collecter les données, les questionnaires ont été testés auprès des différentes cibles afin de corriger les points ambigus. Il faut souligner que notre échantillonnage est non probabiliste et de convenance, car seuls les employés et les clients volontaires ont l'objet de l'enquête. La collecte des données a duré un mois et demi : du 15 juillet au 31 août 2025. Au final, nous avons obtenu 145 employés et 226 clients.

- **Caractéristiques de l'échantillon**

Nous présentons les caractéristiques des clients interrogés puis celles des employés.

Tableau 1 : Caractéristiques des clients interrogés

Genre		Durée de la relation (nombre d'années)		
Hommes	Femmes	< 3 ans	3-10 ans	> 10 ans
163 (72,1%)	63 (27,9%)	38 (16,8%)	109 (48,2%)	79 (35%)
Age		Catégorie socioprofessionnelle		
< 25 ans	9 (4%)	Étudiants	17 (7,5%)	
25-35ans	76 (33,6%)	Entrepreneurs	34 (15%)	
36-45 ans	110 (48,7%)	Fonctionnaire/salarié	152 (67,3%)	
46 ans et plus	31 (13,7%)	Profession libérale	22 (9,7%)	

Source : Données de l'enquête

¹ Rapport publié par le Design numérique et Secteur bancaire en Afrique, Dakar 2018

Tableau 2 : Caractéristiques des employés interviewés

Genre		Age				Ancienneté (nombre d'années)			
Hommes	Femmes	<25 ans	25-35 ans	36-45 ans	46-60 ans	< 3	3-5	6-10	>10 ans
76	69	18	79	45	3	24	40	57	24

Source : Données de l'enquête

- **Mesure des variables**

De façon générale, l'échelle de Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » est retenue dans cette recherche. Cette échelle est utilisée régulièrement dans les travaux sur les opinions (Giannelloni et Vernet, 1995). Ce qui est conforme à notre objectif sur la perception des comportements.

- **Mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle**

La mesure des CCO-O et CCO-I s'est faite sur la base des échelles de mesure issues de la littérature. Les CCO-O comprennent trois dimensions : la vertu civique, la conscience professionnelle et l'esprit sportif. Les CCO-I ont deux dimensions : l'altruisme et la courtoisie. Les items de ces construits proviennent des travaux de Smith et al. (1983) accentués par ceux de Organ (1988). Chaque dimension est mesurée par quatre items. Concernant la mesure des CCO-C, nous sommes partis des dimensions identifiées par Moutte (2013) à savoir : la personnalisation, la promptitude, la civilité, l'assurance et l'empathie. Or, ces dimensions sont élaborées en s'appuyant sur l'échelle de qualité de service de Parasuraman et al. (1988). Par conséquent, les items des CCO-C proviennent du modèle SERVQUAL de ces auteurs. Chaque dimension a également quatre items.

- **Mesure de la fidélité**

La mesure de la fidélité (comportementale et attitudinale) s'est faite sur la base de l'échelle de mesure de Zeithaml et al. (1996) avec cinq items. Ce choix se justifie par l'utilisation fréquente de cette dernière dans le secteur bancaire.

- **La méthode d'analyse des données**

Afin d'expliquer la relation entre les CCO et la fidélité des clients, un test de corrélation de Pearson est adopté pour tester le lien entre les variables. En complément, des régressions multiples linéaires sont utilisées pour tester les hypothèses. La réalisation de ces tests s'est effectuée sur le logiciel SPSS 23.

4. Résultats et discussion

Nous présentons les résultats avant de les discuter

4.1. Présentation et analyse des résultats

Deux grands axes caractérisent ces analyses : la matrice de corrélation et le test des hypothèses.

4.1.1 Le test de lien entre les variables

Les résultats de la corrélation compris entre -1 et +1 traduisent la force de la relation entre deux variables. Au regard du tableau susmentionné, chaque dimension du CCO (CCO-O, CCO-I, CCO-C) est au moins corrélée avec une autre. Il existe quelques corrélations négatives notamment entre la vertu civique et l'esprit sportif. Ce qui sous-entend que ces deux dimensions évoluent dans de sens contraire. Concrètement, lorsque l'esprit sportif des employés augmente, leur vertu civique a tendance à diminuer. Cette corrélation négative est également observée entre l'esprit sportif et la conscience professionnelle (-0,20), l'esprit sportif et la courtoisie (-

0,25), l'esprit sportif et la civilité (-0,19), l'esprit sportif et l'assurance (-0,29), la conscience professionnelle et la civilité (-0,17). La promptitude est la dimension la moins corrélée avec les autres dimensions. De plus, toutes les dimensions du CCO sont corrélées avec la fidélité hormis la courtoisie. Les plus fortes corrélations sont observées entre les CCO-C et la fidélité. Civilité-fidélité (0,50), promptitude-fidélité (0,43), assurance-fidélité (0,54), empathie-fidélité (0,63), personnalisation-fidélité (0,74). Enfin, le coefficient alpha de Cronbach pour chaque variable étant supérieur à 70% à part pour la conscience professionnelle (65,3%) traduit la fiabilité des différentes échelles utilisées.

Tableau 3 : Test de corrélation

MATRICE DE CORRELATION DE PEARSON											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Vertu civique	1										
Esprit sportif	-0,37**	1									
Conscience professionnelle	0,33**	-0,20**	1								
Altruisme	0,30**	0,18**	0,52**	1							
Courtoisie	0,32**	-0,25**	0,39*	0,45**	1						
Civilité	0,17**	-0,19**	-0,17**	0,18**	0,02	1					
Promptitude	0,08	0,06	0,05	0,02	0,43*	0,49**	1				
Assurance	0,42*	-0,29**	0,02	0,03	0,04	0,55**	0,53**	1			
Empathie	0,11	0,08	0,18**	0,17**	0,17**	0,61**	0,57**	0,66**	1		
Personnalisation	0,55*	0,04	0,23*	0,22**	0,03	0,47**	0,49**	0,54**	0,71**	1	
Fidélité	0,22*	-0,25*	0,32**	0,28**	0,02	0,50**	0,43**	0,54**	0,63**	0,74**	1
P-Value ≤ 0,05											
Alpha de Cronbach	75,4%	90,6%	65,3%	74,5%	78,6%	90,3%	90,6%	77,8%	83,5%	89,4%	95,6%

Source : Données de l'enquête

4.1.2 Le test des hypothèses

- *L'effet des CCO-O du personnel de contact sur la fidélité des clients : test de l'hypothèse H1*

Tableau 4 : l'effet des CCO-O sur la fidélité

Variable Dépendante : Fidélité					
Hypothèses		Variables Explicatives	T	P	B
H1	H1.a	VERT	1,641	0,104	0,124
	H1.b	ESPR	1,521	0,131	-0,196
	H1.c	CONS	1,979	0,043	0,201
R ²			0,518 = 51,8%		

Source : Données de l'enquête

Ce tableau fait ressortir que sur les trois dimensions des CCO-O, seule la conscience professionnelle a un effet positif et significatif sur la fidélité des clients au seuil de 5% ($T = 1,979$; $P = 0,043$). Ce qui nous permet de confirmer H1.c. Cependant, les autres dimensions à savoir la vertu civique et l'esprit sportif ne présentent aucun lien de significativité avec la fidélité. Par conséquent, nous rejetons les hypothèses H1.a et H1.b.

- *L'effet des CCO-I du personnel de contact sur la fidélité des clients*

L'examen de ces tests décèle l'existence d'une relation positive et significative entre l'altruisme

du personnel de contact et la fidélité des clients ($T = 2,308$; $p = 0,023$). D'où la validation de H2.a. En revanche la courtoisie n'a aucun lien de significativité avec la fidélité. De ce fait, H2.b n'est pas acceptée car son T de Student n'est pas significatif.

Tableau 5 : L'effet des CCO-I sur la fidélité

Variable Dépendante : Fidélité					
Hypothèses		Variables Explicatives	T	P	B
H2	H2.a	ALTR	2,308	0,023	0,209
	H2.b	COUR	-1,032	0,305	-0,095
	R ²		0,569 = 56,9%		

Source : Données de l'enquête

• **L'effet des CCO-C du personnel de contact sur la fidélité des clients**

Au titre des CCO-C, nous relevons trois relations positives et significatives avec la fidélité. En outre, la civilité, l'empathie et la personnalisation ont un effet positif et significatif sur la fidélité avec une plus forte prédominance de l'empathie ($T = 3,151$), suivi de la personnalisation ($T = 2,541$) et de la civilité ($T = 2,207$). Par ailleurs, ces trois sous-hypothèses H3.a, H3.d et H3.e sont validées. Au nombre des relations sans effet, nous enregistrons une significativité au seuil de 10% entre l'assurance et la fidélité ($P = 0,094$). Toutefois, cette sous-hypothèse reste invalidée car significativité acceptée au seuil de 5%. Parallèlement, il n'existe aucun effet entre la promptitude et la fidélité.

Tableau 6 : L'effet des CCO-C sur la fidélité

Variable Dépendante : Fidélité					
Hypothèses		Variables Explicatives	T	P	B
H3	H3.a	CIVI	2,207	0,030	0,285
	H3.b	PROM	-1,632	0,106	-0,170
	H3.c	ASSU	1,689	0,094	0,173
	H3.d	EMPA	3,151	0,002	0,309
	H3.e	PERS	2,541	0,013	0,280
	R ²		0,558 = 55,8%		

Source : Données de l'enquête

4.2. Discussion des résultats

Des résultats obtenus, nous remarquons que chaque type de CCO explique la fidélité des clients à plus de 50% avec les différents R². Ainsi, en dehors de la qualité de service proposé, la qualité des comportements extra rôles du personnel de contact renforce la relation client/entreprise. Lequel comportement extra rôle pourrait être un catalyseur de CCO mobilisé par les clients, source de fidélité et d'avantage concurrentiel (Le et al., 2024). Spécifiquement, cette recherche met en exergue l'effet de la conscience professionnelle (CCO-O) sur la fidélité des clients. En effet, le respect des règles et procédures par le personnel de contact de la banque est un élément essentiel sur lequel les clients fondent leur jugement pour décider de continuer la relation ou non. Cette trouvaille corrobore avec les travaux de plusieurs auteurs qui ont découvert le rôle crucial des CCO-O dans la satisfaction et la fidélité des clients (Dastyari et Shahabi, 2014 ; Barus et al., 2018, Hadjimarzban et al., 2022). Néanmoins, ces auteurs ont mis en avant l'effet positif des trois dimensions des CCO-O. Dans notre recherche deux dimensions des CCO-O (la vertu civique et l'esprit sportif) ne prédisent pas la fidélité des clients. Or dans l'inquisition de Yildiz et Amin (2020) ; Okwurumi et Nkasirim (2022) c'est la vertu civique qui est un aspect important observé par les clients. Similairement Comfort et Nawaiwu (2018) mentionnent le

poids de l'esprit sportif dans l'explication de la fidélité. Ce qui vient en contradiction de nos résultats.

Au niveau des CCO-I, seul l'altruisme qui est un comportement d'entraide entre collègues sur le lieu du travail explique la fidélité des clients. Ce résultat est en concordance avec les travaux de Podsakoff et MacKenzie (1997) ; Yildiz et Amin (2020). Ces auteurs ont souligné la grande importance de l'altruisme dans les interactions employés/clients. En revanche, la courtoisie entre collègues n'a aucun effet sur la fidélité. Cette absence de lien est en inadéquation avec les travaux de Dastyari et Shahabi (2014) ; Comfort et Nwaiwu (2018).

Concernant les CCO-C, nous notons la présence de lien de significativité entre la civilité, l'empathie et la personnalisation et la fidélité. En effet, le fait d'être respectueux envers les clients, de connaître leurs besoins, de se soucier d'eux sont des éléments cruciaux dans la prédiction de la fidélité des clients. La portée de ces construits sont mentionnées par plusieurs prédécesseurs, notamment Bettencourt et Brown (1997) ; Moutte (2013) ; Chan et al. (2017). Mais, la promptitude et l'assurance n'ont aucun lien de significativité avec la fidélité. Or, plusieurs chercheurs comme Moutte (2013), Verlve et al. (2016) ; Chan et al. (2017) insistent sur le rôle capital desdits comportements dans les relations.

À l'issue de cette analyse, il advient que la perception des clients des CCO des employés se situe à tous les trois niveaux : CCO-O, CCO-I et CCO-C. La plupart des recherches sur les CCO dans le domaine des services montrent que les CCO-O et les CCO-I (basés sur l'intérieur de l'organisation) sont les principaux déterminants de la fidélité, la satisfaction et la qualité de service. Cependant, nos résultats démontrent que ces deux types de CCO ne sont pas suffisants pour expliquer la fidélité. Par ailleurs, les clients des banques ivoiriennes sont plus sensibles aux CCO-C (basés sur l'extérieur de l'organisation) déployés par le personnel de contact avec qui ils interagissent. D'où l'importance de l'approche configurationnelle tenant compte des aspects internes et externes de l'organisation. En complément, ce phénomène pourrait être expliqué par la spécificité du contexte ivoirien basée sur des aspects culturel, social et économique comme l'expliquent Evangelidis et al. (2024) en partant de la notion de fit externe de l'approche configurationnelle.

5. Conclusion

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'effet des comportements de citoyenneté organisationnelle sur la fidélité des clients en nous intéressant aux trois bénéficiaires. Partant d'une méthodologie quantitative, les résultats témoignent que la prise en compte des trois bénéficiaires dans la mobilisation des CCO est capital pour la prédiction de la fidélité des clients. Par ailleurs, comme apports théoriques, notre recherche vient contribuer au débat sur la relation entre les CCO et la fidélité des clients. En sus, les recherches sur les CCO se sont principalement axées sur l'intérieur de l'organisation. Notre recherche quant à elle s'est focalisée sur l'intérieur et l'extérieur de l'organisation en s'appuyant sur l'approche configurationnelle. Ce qui constitue un enrichissement des travaux sur les CCO.

Au plan managérial, nos résultats attestent que l'établissement d'une relation sociale avec le client semble occasionner un climat favorable d'échange. Par ailleurs, la mobilisation de ces comportements par le personnel permet d'accroître l'avantage concurrentiel des banques (Chelagat et al., 2015). Dans le cadre de notre étude, les CCO mis en exergue sont : la conscience professionnelle (CCO-O), l'altruisme (CCO-I), la civilité, l'empathie et la personnalisation (CCO-C). Par conséquent, le personnel de contact doit tenir compte de certains aspects, notamment le respect des règles et procédures comme venir à l'heure au travail, ne pas prendre de plus longue pause que prévu. De plus, l'aide apportée aux autres collègues ou la prise en charge d'un client dont le gestionnaire est par exemple absent sont à considérer.

Similairement, l'accent doit être plus mis sur la politesse du personnel de contact à l'égard des clients ainsi que la prise en considération des besoins spécifiques de chaque client pour la fidélité de ces derniers.

Nonobstant ces apports, la recherche soulève des limites. Une porte sur le secteur d'activité qui a concerné uniquement que le secteur bancaire. Aussi, pour expliquer la fidélité, nous avons tenu compte des trois bénéficiaires des CCO seulement. Or, étant donné que nous sommes dans l'approche configurationnelle, nous aurions pu associer d'autres variables comme la satisfaction ou la qualité de service ou encore la confiance.

D'ailleurs, ces limites ouvrent la voie à des recherches futures. Mener l'étude sur plusieurs secteurs d'activités pour faire une comparaison. De plus, intégrer des variables intermédiaires dans le modèle serait pertinent pour voir le sens de la relation. Enfin, prendre les CCO comme variable médiatrice ou modératrice en cherchant les facteurs qui mobilisent son développement serait intéressant.

Références :

- (1). Anassé, A.A.A. (2007). Quel positionnement pour les banques commerciales en Côte d'Ivoire ? *Revue du CAMES-Nouvelle Série B*, 009(2-2007), 245-261.
- (2). Barus, B., Batoteng, H., & Zuriah, (2018). The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Customer Orientation of Service Employees (COSE) on Star Hotel in Samarinda Town with Perceived Organizational Support (POS) As Moderating Variables, *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(2), 124-128.
- (3). Bettencourt, L.A., & Brown, S.W. (1997). Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors, *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- (4). Bove, L.L., Pervan, S.J., Beatty, S.E., & Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors, *Journal of Business Research*, (62), 698-705.
- (5). Castro, C.B., Armario, E.M., & Ruiz, D.M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behaviour on customer loyalty, *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.
- (6). Chan, K.W., Gong, T., & Zhou, M. (2017). Do Employee Citizenship Behaviors Lead to Customer Citizenship Behaviors? The Roles of Dual Identification and Service Climate, *Journal of Service Research, Asia Pacific Business Review*, 16(1-2), 79-103.
- (7). Chelagat, L.J., Kiprop, C.P., & Kemboi, A. (2015). Effect of organizational citizenship behavior on employee performance in banking sector, Nairobi County, Kenya, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 5(4), 55-71.
- (8). Comfort, D-J., & Nwaiwu, J.N. (2018). Organizational citizenship behavior and customer retention of hospitality firms in Port Harcourt, *Journal of Business and Finance*, 7(2), 227-238.
- (9). Coulibaly, I., & Koné, S. (2024). Le rôle de la qualité relationnelle dans le rapport entre la perception de la qualité des services et la fidélité des clients bancaires en contexte ivoirien, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(9), 460-480.
- (10). Cunnigham, R.M. (1956). Brand loyalty-what, where, how much?, *Harvard Business Review*, 34(1), 116-128.
- (11). Dabié, D.A.N., & Gbitry, A.B. (2011). Dynamisme du marché de banque à Abidjan : une réflexion géographique, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00626331>.
- (12). Dastyari, A., & Shahabi, M. (2014). Organizational Citizenship Behavior, Customers Loyalty and Quality of Service a Study of Iranian service organization, *International Journal of Management Academy*, 2(4), 45-52

- (13). Day, G.S.A. (1969). Two-dimensional concept of brand loyalty, *Journal of Advertising Research*, 9(3), 29-35.
- (14). Dick, A.S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- (15). Dyer, L., & Holder, G.W., (1988). A Strategic Perspective of Human Resource Management in L. Dyer (Ed.), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*, The Bureau National Affaires, Washington, DC, 1-46.
- (16). Edoh, K. A. (2023). La gestion des compétences et performances des entreprises : le test de l'approche configurationnelle dans le contexte togolais, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4), 535-560.
- (17). Evangelidis, I., Bhatia, S., Levav, J., & Simonson, I. (2024). 50 Years of Context Effects: Merging the Behavioral and Quantitative Perspectives, *Journal of Consumer Research*, 51(1), 19-28.
- (18). Filser, M. (2003). Le marketing sensoriel : la quête de l'intégration théorique et managériale, *Revue Française du Marketing*, (194), 5-11.
- (19). Fisk, P. (2009), *Customer Genius : becoming e-costumer-centric business*, Capstone Publishing Ltd.
- (20). Fournier, S., & Yao, J.L. (1997). Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships, *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 451-472.
- (21). Giannelloni, J-L., & Vernet, E. (1995). *Etudes de marché*, Paris, Vuibert, Coll. Gestion
- (22). Gnofougou, D. (2021). Comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus et la création de valeur durable des entreprises : rôle médiateur de la satisfaction des clients internes, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(1), 70-92.
- (23). Hadjimarzban, B., Nazari, A., Mohammed, A., & Bektash, E. (2022). Relationship between organizational citizenship behavior (OCB) and customer satisfaction, *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5(07), 1924-1929.
- (24). Iqbal, M., Khan, S., & Ahmed, R. (2024). Corporate social responsibility, employee citizenship behaviors, and customer loyalty in the banking sector, *Journal of Business Research*, 172, 113234.
- (25). 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, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(5), 164-182.
- (26). Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- (27). Khan, M., Dedahanov, A.T., Khadü, Y., Alidjonovich, R.D. Turobjonoa, K.M., Yuldashev, O.T., & Odilovich, I.J. (2025). Investigating the impact of organizational citizenship behavior on supply chain performance and corporate sustainability: an empirical study, *Cogent Business and Management*, 12(1), doi: 10.1080/23311975.2025.2460621.
- (28). Konan, A.L. (2021). Comportements de citoyenneté organisationnelle du personnel de contact et fidélité des clients dans les banques ivoiriennes, *Revue Internationale de Gestion et d'Economie*, 3(10), 99-126.
- (29). Lakhri, K., & El Ouidani, A. (2017). Les déterminants de la fidélité envers la banque : investigation auprès des clients marocains, *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, (1), 372-397.

- (30). Lavee, E., & Pindek, S. (2020). The costs of customer service citizenship behaviors: a qualitative study, *Frontiers in Psychology*, 11, doi: 10.3389/fpsyg.2020.00460.
- (31). Le, H.T.P.M., Kim, D., & Park, J. (2024). The way to generate customer citizenship behavior with customer experience, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76, January.
- (32). Lichtlé, M-C., & Plichon, V. (2008). Mieux comprendre la fidélité des consommateurs, *Recherche et Applications en Marketing*, 23(4), 122-141.
- (33). Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- (34). Moutte, J. (2013). Le comportement de citoyenneté organisationnelle envers le client : une étude exploratoire, 24^{ème} congrès de l'Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines (AGRH), <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02111338>.
- (35). Nait Boubker, N. (2023). Exploration de la perception des employés de banque sur les antécédents de la fidélité des clients, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3-2), 598-612.
- (36). Nakou, Z.D., & Simen Nana, S.F. (2024). Utilité du sens perçu du travail et de la fierté des employés dans les actions de RSE et leur comportement citoyen au sein des hôtels Béninois : une approche fondée sur le modèle M-R, *Revue des Sciences Commerciales*, 23(02), 07-28.
- (37). Okwurumi & Nkasirim, C. (2022). Organizational citizenship behavior and firms' performance of hotels in Port Harcourt Metropolis, Rivers State, *Port Harcourt Polytechnic Academic Journal*, 221-232.
- (38). Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty?, *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- (39). Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- (40). Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality, *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- (41). Peretti, J-M., (2015). *Gestion des ressources humaines*, 20^è édition, Vuibert, 1-3.
- (42). Pfeffer, C.B. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Boston, Mass: Havard Business School Press.
- (43). Pichault, F., & Picq, T. (2013). Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation : clés d'analyse et interrogations, *Revue Française de Gestion*, 4(233) 161-182.
- (44). Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestion for future research, *Human Performance*, 10(2), 133-142.
- (45). Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- (46). Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, the Free Press.
- (47). Settié, L. (1997). L'Etat et le processus de développement en Côte d'Ivoire : 1960-1980, IPNETP Abidjan/Côte d'Ivoire, 271 p.
- (48). Shahi, B.J., Dahal, R.K., & Sharma, B.B. (2022). Flourishing organizational citizenship behavior through job characteristics, *Journal of Business and Social Sciences Research*, 7(2), 29-46.
- (49). Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

- (50). Suma, N., & Sapra, J. (2025). Unearthing the impact of organizational citizenship behavior on employee engagement: a study of IT sector in Bangalore, *International Journal of Sociology and Social Policy*, <https://doi.org/10.1108/IJSSP-01-2025-0014>.
- (51). Ulucayli, S., Karadag, E., & Kilic, T. (2023). The effect of service quality on patient citizenship behaviors: the mediating role of satisfaction and loyalty, *Journal of Health Management*, 25(1): 55-68.
- (52). Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- (53). Van Scotter, J.R., & Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance, *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 523-531.
- (54). Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17, 601-617.
- (55). Yildiz, Y., & Amin, H.H.H. (2020). Impact of organizational citizenship behavior on customer satisfaction, *Eurasian Journal of Management and Social Sciences*, 1(1), 17-35.
- (56). Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.