

## La qualité de l'intégration multicanal dans le secteur bancaire en Afrique : cas du Maroc

### The quality of multi-channel integration in the African banking sector: the case of Morocco

**Hajar OUALI ALAMI, (Doctorante)**

*École Nationale de Commerce et de Gestion,  
Université Sidi Mohammed ben Abdellah, Fès, Maroc*

**Mohammed BEN AMAR, (Enseignant chercheur)**

*École Nationale de Commerce et de Gestion,  
Université Sidi Mohammed ben Abdellah, Fès, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Ecole nationale de commerce et de gestion ENCG Route d'Immouzer Université Sidi Mohammed Ben Abdellah Maroc (Fès) A 81 ,30000 0535622932
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	OUALI ALAMI, H., & BEN AMAR, M. (2023). La qualité de l'intégration multicanal dans le secteur bancaire en Afrique : cas du Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(2-2), 344-356. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.7829055">https://doi.org/10.5281/zenodo.7829055</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: March 10, 2023

Accepted: April 14, 2023

## **La qualité de l'intégration multicanal dans le secteur bancaire en Afrique : cas du Maroc**

### **Résumé :**

Le secteur bancaire est l'un des secteurs pionniers dans l'amélioration de gestion de la relation client, l'innovation technologique et l'accompagnement de l'économie nationale dans son développement. Les clients perçoivent un risque plus élevé lorsqu'ils font appel à des services financiers que lorsqu'ils acquièrent d'autres services (Phan et Ghantous, 2013 ; Marafon et al., 2018) ainsi les banques se voient dans l'obligation de redéfinir leurs propositions de valeur, en intégrant leurs services dans les canaux hors ligne et en ligne (Bapat, 2017 ; Kingshott et al., 2018). Ceci n'est plus un choix, mais une nécessité afin de faire face au contexte actuel marqué par une forte concurrence et un changement continu.

Dans la littérature scientifique, la plupart des recherches se sont concentrées soit sur les contextes hors ligne, soit sur les contextes en ligne de manière isolée. La compréhension du rôle de la qualité d'intégration multicanal dans l'amélioration de la valeur perçue dans le secteur bancaire via la stratégie proposée par les banques marocaines est indispensable afin de faire adhérer l'ensemble de la population au système bancaire. Le but est d'accompagner les projets économiques de la nation dans le cadre du développement de la valeur dans tous les secteurs d'activités et formaliser l'activité économique toujours nuancée par le secteur informel.

Notre article propose une étude empirique auprès d'un échantillon de cinq responsables opérant dans des banques marocaines afin d'éclaircir l'importance de la qualité de l'intégration multicanal, et ainsi souligner les dimensions de la QIM comme médiateurs de l'adhésion à l'offre multicanal proposée par leurs banques. Suite à cette étude, l'importance de celle-ci a été validée, néanmoins l'étude reste nuancée vu le nombre limité des personnes interrogées. Une étude quantitative auprès des clients reste souhaitable pour confirmer l'importance de cette variable auprès des consommateurs.

**Mots clés :** multicanal, qualité d'intégration, banques marocaines ; valeur perçue.

**Classification JEL :** G21, L86, M15.

**Type de l'article :** Recherche appliquée

### **Abstract**

The banking sector is one of the pioneering sectors in improving customer relationship management, technological innovation and supporting the national economy in its development. Customers perceive a higher risk when using financial services than when acquiring other services (Phan and Ghantous, 2013; Marafon et al., 2018) so banks are being forced to redefine their value propositions, integrating their services across offline and online channels (Bapat, 2017; Kingshott et al., 2018). This is no longer a choice, but a necessity in order to face the current context marked by strong competition and continuous change.

In the scientific literature, most research has focused either on offline contexts or on online contexts in isolation. Understanding the role of multichannel integration quality in improving perceived value in the banking sector via the strategy proposed by Moroccan banks is essential to get the whole population to adhere to the banking system. The goal is to accompany the nation's economic projects in the framework of value development in all sectors of activity and formalize the economic activity still shaded by the informal sector.

Our article proposes an empirical study with a sample of five managers operating in Moroccan banks in order to clarify the importance of the quality of multi-channel integration, and thus highlight the dimensions of the QIM as mediators of the adhesion to the multi-channel offer proposed by their banks. Following this study, the importance of the latter has been validated, nevertheless the study remains nuanced given the limited number of people interviewed. A quantitative study among customers is still desirable to confirm the importance of this variable among consumers.

**Keywords:** multi-channel, integration quality, Moroccan banks; perceived value.

**JEL Classification :** G21, L86, M15.

**Paper Type:** Empirical research

## 1. Introduction

Durant ces 10 dernières années, les entreprises marocaines se voient dans la nécessité d'accompagner l'évolution mondiale accompagnée de l'extrême digitalisation. Le secteur bancaire est l'un des secteurs pionniers à instaurer un modèle digital en parallèle de sa forte présence physique. Cette combinaison entre la physique et le digital appelée communément multicanal. Selon les recherches, il n'est pas très apprécié qu'une organisation financière repose sur un seul canal afin d'atteindre ses clients (Chen et Chang, 2010). Pour cela le secteur bancaire se voit dans l'obligation d'adopter ce modèle. Vu l'importance économique des banques dans la régulation de l'économie nationale, l'accompagnement des changements du marché et la gestion de l'accès au financement.

Plé (2006) fait référence à l'approche théorique des coûts de transaction et au comportement opportuniste du client dans le système bancaire en discutant la coordination d'un système multicanal. Faire adhérer sa clientèle actuelle, susciter l'intérêt des clients potentiels ainsi que drainer de nouveaux prospects grâce à ce nouveau modèle implique une clientèle informée, intéressé qui perçoit l'intérêt d'y adhérer. La stratégie multicanale permet également de dégager des perspectives d'avenir qui serviraient à obtenir un avantage concurrentiel de taille, la nouvelle vision omni-canal joue un rôle vital pour drainer de nouveaux clients et conserver ceux qui le sont déjà (Munaza Kanwal, Roshana Gul, 2022).

La littérature souligne qu'il faut focaliser les efforts sur trois points essentiels : valeur actionnariale (Ingo, 1997), Valeur des employés (Pay et al, 1999) et la perception de la valeur client (Reidenbach, 1996 ; Kelly, 1998 ; Marple et Zimmerman, 1999). Cet article met la lumière sur l'importance de la qualité de l'intégration multicanal au sein des entités financières et plus précisément le secteur bancaire.

Les banques ont remarqué une insatisfaction de la part des clients, sur ceux dont elles ont essayé de comprendre ce que veulent ces derniers exactement, ceci reste très flou. C'est vrai qu'au début, nous avons l'impression que c'est clair et compréhensible alors que en réalité c'est une réalité très difficile à cerner ainsi la composition d'une offre adéquate aux attentes devient difficile et complexe, ainsi elles sont les premières entités à investir lourdement dans CRM, mais cela n'empêche qu'un travail énorme reste à faire afin d'identifier les informations pertinentes à utiliser pour créer et offrir de la valeur aux clients (Loveman, 1998). En parallèle de ces investissements, une accélération dans les mutations, un changement du marché et des fluctuations mondiales imposent des modifications continues qui ne laissent aucune place au hasard ; ceci nécessite également un accompagnement de taille afin de mettre en valeur les efforts fournis par l'entreprise en faveur de sa clientèle. Notre article propose une revue de littérature du multicanal au Maroc comme modèle pour les pays africains, met en lumière l'importance de la qualité de l'intégration dans ledit contexte et un survol du secteur bancaire marocain. Ensuite, une étude qualitative sous forme d'entretiens menés auprès des responsables de cinq banques marocaines est analysée afin d'évaluer l'impact de la qualité d'intégration multicanal dans le secteur bancaire marocain.

## 2. Revue de littérature

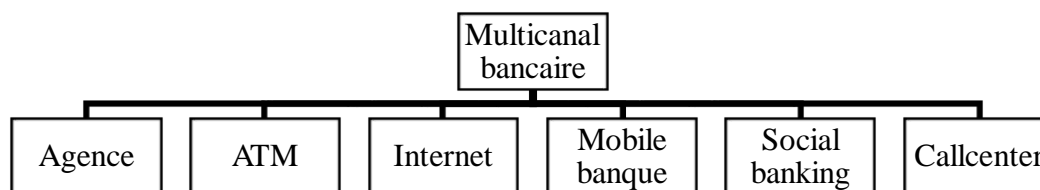
### 2.1. Multicanal

La stratégie multicanale fait référence à « l'utilisation de plus d'un canal pour rendre disponible les produits de l'entreprise aux consommateurs » (Easingwood et Coelho, 2003). On peut dire que la gestion de canaux multiples est l'une des problématiques fondamentales de notre ère et que sa gestion efficace demande d'énormes compétences humaines et techniques. Ces exigences varient d'un secteur à un autre selon la complexité de chaque secteur et chaque entreprise, par exemple les banques proposent une panoplie de choix qui combinent entre un

nombre important de canaux et de typologies diversifiés ainsi la complexité perçue est plus importante.

La banque de détail est l'un des premiers secteurs à avoir adopté le multicanal en renforçant ses canaux physiques et digitaux par le passage au numérique (Liu et al., 2017). En outre, le potentiel de l'omni-canal fait partie des trois principaux piliers pour mieux attirer les nouveaux clients bancaires et fidéliser les clients existants, afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Selon une étude menée par Helin et Sadowski (2017) sur les perspectives d'avenir de la banque de détail, l'omni-canal est donc une stratégie émergente dans le secteur bancaire que les banques doivent adopter afin de rester compétitives sur le marché (Bhalla, 2014). Que ce soit à partir d'un ordinateur, par le biais d'un appareil mobile, par un guichet automatique ou en agence, le service bancaire omni-canal permet aux clients d'accéder de manière transparente aux différents services bancaires (Liu et al., 2017). En effet, l'omni-canal se concentre sur une interaction transparente et cohérente entre la banque et ses clients sur l'ensemble des canaux (Tang et Ofori-Boateng, 2014). Cette fluidité de l'expérience qui a un effet très positif sur la satisfaction client (Jamie Carlson, Aron O'Cass, Dennis Ahrholdt ;2020). Le client peut entamer son interaction avec un canal, comme une agence bancaire et la terminer sur un autre, comme la banque mobile, via son smartphone ou sa tablette. Sur la base de certaines études antérieures (Ericsson et al., 2012 ; Suvarna et Banerjee, 2014 ; Cuesta et al., 2015 ; Liu et al., 2017), le multicanal bancaire peut être résumé dans le schéma suivant :

*Figure : canaux proposés par les banques au Maroc*



*Source : schéma établi par l'auteur*

Cependant, les canaux continuent de se diversifier, en raison du développement technologique continu, ce qui engendre une plus grande complexité dans le secteur bancaire et profitera en parallèle en créant une valeur supplémentaire pour les clients de la banque à travers plus d'options, non seulement pour satisfaire leur besoin actuel, mais aussi pour satisfaire ceux anticipés (Tang et Ofori-Boateng, 2014). Cependant, à fur et à mesure que le nombre de canaux augmente, la nécessité d'une intégration plus étroite s'impose et prend de plus en plus d'ampleur. Les clients s'attendent à ce que le niveau d'intégration soit plus élevé et que la perception de la valeur soit plus grande dans le contexte multicanal, ce qui pourrait améliorer les résultats pour les clients.

Selon les études qui se réfèrent au multicanal, les auteurs ont proposé plusieurs typologies de stratégie qui diffèrent selon le secteur d'activité. En nous référant au secteur bancaire ; on peut noter trois stratégies types ou modelés selon le type de management (Holmsen, Simon et Weberg ,1998).

**Tableau 1 : Types de stratégies multicanaux dans le secteur bancaire**

Management centralisé	Management décentralisé	Management mix
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaux coordonnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiples canaux</li> <li>• Canaux concurrents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétition gérée</li> <li>• Mise en concurrence canaux directs</li> <li>• Développement coopération entre canaux</li> </ul>

Source : tableau établi par l'auteur

### ➤ Risques liés à la distribution multicanal

Selon Coelho et Easingwood (2004), une étude auprès des banques fait recenser plusieurs risques, par exemple le risque de ressentiment et de confusion chez les clients, le risque de conflits, la réduction des ventes potentielles des canaux existant en faveur des nouveaux canaux, un service de moins bonne qualité pour le client, dégradation de la communication, insatisfaction des clients d'où perte de part de marché et l'augmentation des coûts surtout liés à la coordination des canaux relative à la réduction des conflits.

L'importance des stratégies multicanal est centrale, et ne pose plus sujet de discussion sur sa nécessité ; malgré cela la question reste toujours posée concernant le coût, le choix des canaux et leur intégration ou séparation.

## 2.2. Qualité de l'intégration multicanal

Ce qui compte réellement c'est la coordination des canaux entre eux (Coelho et Easingwood, 2003) ; La Stratégie multicanal consiste à favoriser les liens entre les canaux afin d'obtenir un système intégré c'est-à-dire quand le client peut passer aisément d'un canal à un autre. (Montoya-Weiss et al., 2003) ; La vision des canaux comme un système intégré et non pas système parallèle.

Complémentarité des canaux est la source de synergie, ainsi l'intégration des canaux est, par conséquent, une stratégie exigeante à double objectif d'améliorer les services et d'abaisser des coûts. Les entreprises y parvenant sont assurées d'un avantage concurrentiel durable. D'où la difficulté de copier et de concurrencer les clicks and mortar, se rajoutent à cela les investissements consentis dans les infrastructures et dans du capital humain (Rosenbloom, 2007).<sup>1</sup> Dans un système multicanal intégré, le client peut profiter des avantages propres au canal et éviter les sacrifices propres à celui-ci tout au long de son processus d'achat (Chatterjee, 2010). Une telle intégration réduit le temps et l'effort, entre autres d'autres coûts sont nécessaires pour utiliser plusieurs canaux dans le cadre de la recherche et de la prestation de services. En outre, un système multicanal bien intégré présenterait des informations cohérentes sur les produits et les prix, facilitant ainsi une expérience client transparente, évitant les conflits de canaux et la confusion du client. Une telle intégration du contenu sur plusieurs canaux contribue à une expérience homogène et permettrait non seulement d'augmenter les avantages perçus de l'expérience de service multicanal du client, mais aussi de minimiser les coûts perçus.

Par conséquent, lorsque la qualité d'intégration d'un système de prestation de services multicanaux est élevée (par opposition à faible), les consommateurs sont susceptibles de percevoir de plus grandes synergies entre les canaux et, par conséquent, d'en tirer un plus grand profit.

La qualité de l'intégration multicanal est un sujet particulièrement important pour les consommateurs, car ils peuvent choisir différents canaux pour interagir avec la même

<sup>1</sup> En référence à la théorie des ressources.

entreprise, ainsi les canaux d'une entreprise contribuent à la perception qu'ont les consommateurs de l'entreprise dans son ensemble et doivent être cohérents en termes de type et de qualité du service fourni, ainsi que l'expérience offerte en général (Banerjee, 2014). En outre, comme les consommateurs forment des attentes pour l'expérience de service future en fonction de leurs rencontres passées avec l'entreprise (Szymanski & Henard, 2001), seul un système multicanal bien intégré promet de répondre à ces attentes, quel que soit le canal que l'on choisit d'utiliser.

L'intégration des canaux fait référence à la coordination entre les multiples formes d'interaction utilisées par une entreprise, telles que les sites web, les magasins physiques et éventuellement d'autres canaux (Seck et Philippe, 2013) afin d'offrir une expérience sans faille, caractérisée par un passage aisé d'un canal à l'autre à un client au cours de son interaction avec l'entreprise (Goersch, 2002). Saghiri et al. (2017) ont défini l'intégration multicanal selon trois perspectives : l'intégration entre les étapes du canal, car les clients peuvent se déplacer facilement entre toutes les étapes du canal au cours de leur processus d'interaction sans confusion, perte de contrôle ou d'incohérence dans les informations relatives au produit ou au service reçu. Types de canaux, afin d'assurer une collaboration étroite entre les différents types de canaux utilisés par l'entreprise, tels que les canaux en ligne, hors ligne, etc. afin d'aboutir à des opérations et des décisions synchronisées et l'intégration entre les agents des canaux, ce qui signifie que les informations envoyées et les produits et/ou services offerts par les différents agents d'un canal sont les mêmes. De plus, les utilisateurs des multiples canaux ont tendance à percevoir la qualité de tous les canaux utilisés et les intégrer dans une perception globale de la qualité du service (Hossain et al., 2017). Ainsi, lorsque l'intégration des canaux est "capable de fournir aux clients une expérience de service sans faille; une expérience homogène sur plusieurs canaux", Sousa et Voss (2006) appellent ce phénomène "qualité d'intégration des canaux". L'intégration des canaux est l'une des principales caractéristiques qui distinguent le multicanal du cross-canal (Lazaris et Vrechopoulos, 2014). En ce sens, Saghiri et al. (2017) ont déclaré que, sans une intégration complète des canaux indépendants, le multicanal ne peut pas être considéré comme une solution viable. Ainsi, la qualité de l'intégration des canaux revêt une importance particulière pour la mise en place et le succès du système multicanal (Hossain et al., 2017 ; Shen et al., 2018). Par conséquent, conformément à la définition du QI multicanal fournie par Sousa et Voss (2006), Zhang et al. (2018) considèrent que le QI multicanal est "le degré auquel un détaillant coordonne ses multiples canaux afin de créer une synergie pour l'entreprise et d'offrir une expérience d'achat à ses clients". Le QI multicanal permet aux clients de bénéficier des avantages de chaque canal utilisé et d'éliminer toute cannibalisation en créant une synergie entre les canaux, ce qui pourrait se traduire par une augmentation de la performance de l'entreprise (Shen et al., 2018). Selon l'étude réalisée par Munaza Kanwal et Roshana Gu (2022) l'investissement dans l'intégration multicanal participe à l'augmentation de la satisfaction et la fidélité des clients dans le secteur bancaire. Les Dimensions retenues de la qualité de l'intégration multicanal sont la transparence de la configuration service, Cohérence, information, Liens commerciaux et la cohérence processus.

### **3. Secteur bancaire marocain**

Le marché financier de détail présente certaines caractéristiques spécifiques aux services par rapport à d'autres secteurs. Des aspects tels que l'intangibilité, le risque, l'incertitude, l'implication du client, la confiance, la confidentialité et les relations personnelles qui jouent un rôle très important. On observe qu'alors que les banques commerciales se font concurrence en

utilisant des instruments tels que les solutions technologiques, la création de nouveaux canaux de vente à faible coût, la recherche d'options de fusion et d'acquisition, on constate un faible niveau de services bancaires et de différenciation des produits, ainsi qu'une attention insuffisante portée à l'importance de la banque de sa relation avec le client de détail (Beerli et al., 2004 ; Ferguson & Hlavinka, 2007 ; Foo et al., 2008). Les relations dans ce secteur sont souvent à long terme car il faut du temps pour qu'un client et une institution établissent un partenariat de confiance. Une fois que le partenariat a été développé et que le client se sent en sécurité et fait confiance à l'institution, il ne voudra pas y mettre fin en raison des coûts de changement élevés, des conditions contractuelles, du manque d'alternatives supérieures et de l'inertie. Ainsi, les émotions influencent les résultats des institutions financières et de nombreux autres phénomènes organisationnels tel que la satisfaction du client et la qualité du service (Buciuniene et al., 2009 ; Liljander & Stranvik, 1997 ; Freemantle, 1998 ; Youngdahl & Kellogg, 1997), la culture et le leadership des organisations (Buciuniene & Skudiene, 2008 ; Gibson, 1995), et autres (Grandey, 1998 ; Arora, 1996). Une relation à long terme dans le secteur de la banque de détail est basée sur un avantage émotionnel plutôt que fonctionnel ; par conséquent, la dimension de la valeur émotionnelle du client est essentielle au succès des institutions financières, en particulier en période de récession économique. Angelis et al. (2005) affirment que la valeur fonctionnelle du service financier (service professionnel, efficacité marketing due à un réseau plus large et à une politique de prix favorable) et la communication sont particulièrement importantes pour les clients des banques. De nombreux auteurs ont souligné l'importance du personnel des banques dans la création de valeur pour le client. Les employés de première ligne des banques jouent un rôle important dans la création d'une atmosphère positive et dans le sentiment de sécurité des clients (Roig et al., 2009). Ainsi, la qualification et l'intelligence émotionnelle du personnel bancaire sont des déterminants importants de la valeur perçue (Titko & Lace, 2010). Cependant, il est dit que la crise financière provoque des changements dans les perceptions des clients des banques et que les clients se concentrent sur la sécurité et la confiance plutôt que sur les avantages fonctionnels (Kim et al., 2009).

#### ➤ **Activité bancaire transfrontalière : zoom sur Afrique**

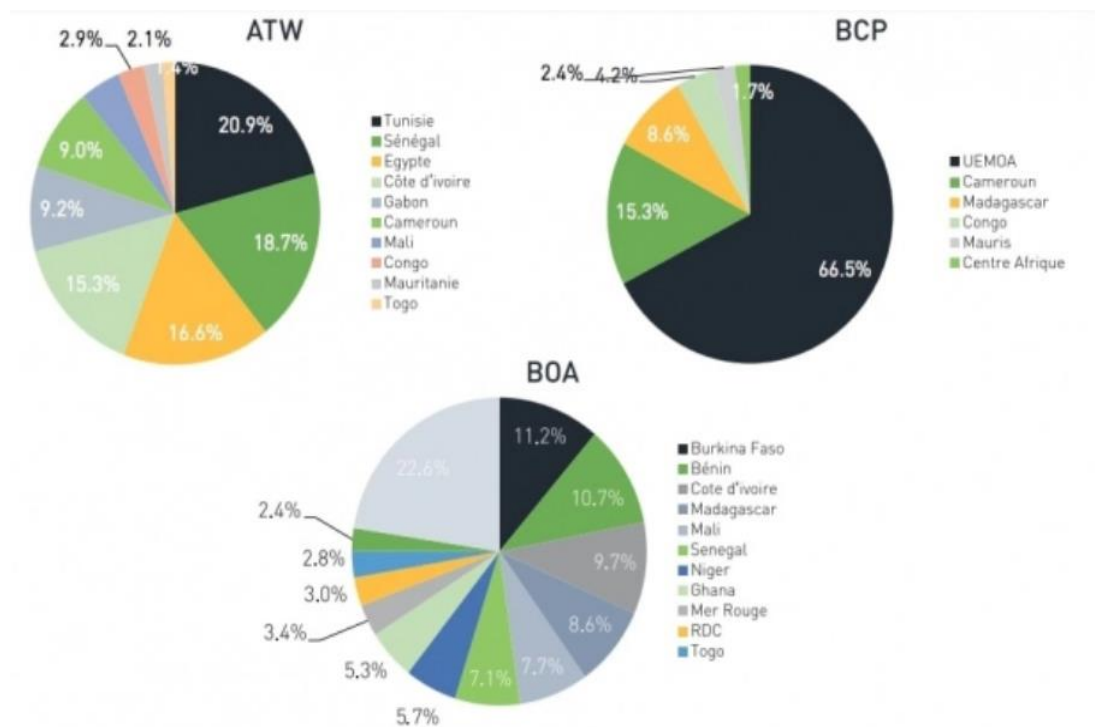
Ces dernières années, les grandes banques marocaines ont mis en place une stratégie d'ouverture à l'international de plus en plus prononcée, précisément en Afrique. En effet, la globalisation de l'économie, la maturité du marché bancaire local ainsi que la recherche de nouveaux relais de croissance sont autant de facteurs qui expliquent cette nouvelle dynamique. Les banques marocaines ont su comment se positionner dans plusieurs pays africains soit à travers des prises de participation ou acquisitions de banques africaines ou encore l'ouverture de filiales. En plus de 50 bureaux de représentation (dont 84% sont en Europe), les groupes bancaires marocains selon le rapport de Bank al Maghreb, détiennent à l'étranger 41 filiales bancaires et 18 succursales ventilées à hauteur de :

- 56% dans les pays de l'Afrique de l'Ouest ;
- 15% dans l'Afrique de l'Est et Australe ;
- 15% dans l'Afrique du Nord ;
- 7% dans l'Afrique Centrale ;
- 7% en Europe.

L'ouverture à l'international des grands groupes marocains se traduit par une présence dans plus de 20 pays. "Cette politique d'expansion a permis d'augmenter la part de l'activité des banques à l'international dans les principaux agrégats des groupes Attijariwafa Bank, Banque populaire et BMCE. En effet, celle-ci ressort à 34,5% du RNPG (Résultat net part du groupe) en moyenne sur les trois dernières années". Les perspectives économiques sont prometteuses globalement, les taux de pénétration restent très bas et les niveaux de rentabilité sont assez élevés. Toutefois,

nos banques marocaines évoluent dans un environnement d'affaire encore instable et qui présente un ensemble de risques liés principalement à la fragilité des cadres réglementaires en vigueur, au coût élevé du risque et au renforcement des pressions concurrentielles", souligne CDG Capital Insight.

Figure 1 : Poids des principales filiales africaines dans le PNB international par banque à fin 2020



Source : CDG Capital Insight

L'année 2020 a été façonnée par la pandémie du Covid-19 qui a affecté le système bancaire, notamment à travers l'accélération des créances en souffrance, les tensions sur les liquidités ou encore le ralentissement de la distribution des crédits, selon CDG Capital Insight. Ceci s'est traduit au niveau des réalisations des banques cotées par une forte baisse des résultats due à une hausse importante du coût du risque et à l'impact de la contribution des banques au Fonds Covid-19.

## 4. Méthodologie

### 4.1. Approche méthodologique

La nature exploratoire de notre étude a motivé le choix de la méthodologie qualitative, en effet la méthode qualitative est fortement recommandée, étant donné son efficacité, dans le cadre de recherches exploratoires (Charreire & Durieux, 1999 ; Balambo & Elbaz, 2016). Nous avons utilisé des entretiens semi-directif comme étant notre moyen de collecte des données puisqu'il constitue un outil approprié pour obtenir des réponses diversifiées et comprendre des opinions variées (Glauum & Friedrich, 2006). À travers une analyse du contenu, nous avons procédé à l'examen des différents entretiens réalisés pour en extraire les thèmes principaux. Une analyse thématique nous a permis de souligner l'importance du multicanal pour les banques, les dimensions retenues pour ce secteur au Maroc et sa qualité d'intégration multicanal.

Dans ce sens nous avons choisi d'interviewer des responsables au sein des banques marocaines, ces entretiens réalisés dans un cadre semi directif visent à explorer et dénicher la perception de ces responsables du multicanal et sa qualité au sein des établissements bancaires pendant



cette période post COVID, qui est marquée par d'énormes changements organisationnels et une vitesse de digitalisation. Nous voyons que les plans d'accélération de la migration clientèle vers le digital à réellement pris de l'élan.

#### 4.2. Choix de l'échantillon

Le choix des banques est le fruit d'une sélection de cinq banques marocaines dont trois sont présentes en Afrique et qui rayonnent (hors les banques participatives), ces banques représentent les banques qui détiennent la plus grande part de marché sur la place.

Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon

Banque de l'interview	Age	Ancienneté	Genre	Durée de l'interview
CFG	Entre 40 et 45 ans	Entre 5 et 10 ans	Homme	25 Minutes
BMCE	Entre 35 et 40 ans	Entre 10 et 15 ans	homme	35 Minutes
AWB	Entre 35 et 45 ans	Entre 10 et 15 ans	Homme	40 Minutes
Banque Populaire	Entre 55 et 65 ans	Entre 15 et 25 ans	femme	35 Minutes
BMCI	Entre 45 et 55 ans	Entre 15 et 25 ans	Homme	30 Minutes

Source : établie par l'auteur

### 5. Résultats et discussion

#### 5.1. Résultats

##### ➤ CFG BANK

Le responsable affirme : « *Nous offrons à nos clients une banque accessible à tout moment et par tous les moyens, c'est notre principal objectif.* » Dans le cadre du dispositif multicanal, la banque propose des agences nouvelle génération, des automates de haute technologie, un centre de relation clientèle à disposition des clients, un site reflétant l'image souhaitée et proposant différents produits d'épargne et de bourse. CFG Bank propose également une application mobile disponible sur Google Play store.

En outre, et peut-être surtout, les différents canaux d'accès à CFG Bank sont toujours interconnectés sous une intégration de haute qualité qui facilite aux clients l'accès et la recherche de toutes informations.

##### ➤ BMCE Bank

« *Les nouvelles technologies, le E-Banking et le GAB demeurent les piliers du développement multicanal au sein de la BMCE Bank ; Le CRM au sein de notre entité est plus appréhendé d'un point de vue PROJET* » selon le chef de projet multicanal. La banque œuvre dans un sens où la vision envers le client a été modifiée et ceci les a poussés à refaire tout leur système d'information pour pouvoir accompagner leur développement.

Le mode projet adopté par la BMCE reflète en grande partie leur ancienne stratégie multicanal, la vision actuelle offre une meilleure proximité, une vision transverse et un réseau commercial interactif disposant de bases d'information complémentaire en temps réel et une meilleure productivité afin d'assurer un service de qualité et de rentabiliser le travail de l'agence qui se complète avec l'ensemble des autres canaux.

##### ➤ Attijariwafa Bank

« *Le volet multicanal est l'un des projets phares de notre banque, étant la 1ère banque panafricaine, nous avons adopté une stratégie multicanale qui s'inscrit dans la vision 2025 qui considère que le client est le noyau même de toute stratégie* » affirme le Directeur régional Pol banque de détail. La banque assure veiller à offrir un service de haute qualité sur tous les volets et grâce à la digitalisation, les efforts sont combinés pour maintenir une offre multicanale de

qualité qui répond aux attentes des clients et qui puisse assurer une cohérence et complémentarité entre les différents canaux physiques et digitaux proposés à notre clientèle dans une atmosphère commode et des services faciles d'utilisation.

L'offre multicanal vise à libérer les commerciaux des tâches à faible valeur ajoutée pour se concentrer sur celle à forte valeur grâce à un accompagnement de taille vu la complexité du processus migratoire.

#### ➤ Banque populaire

Le multicanal bancaire est considéré une stratégie incontournable pour vendre, fidéliser et développer son activité. Le site internet et l'application mobile représentent les piliers de cette stratégie afin d'informer, présenter l'offre accompagnée des réseaux sociaux récemment intégrés au réseau multicanal. Aujourd'hui tout bon détaillant doit avoir une stratégie multicanale afin de répondre à l'enjeu que représente la conquête de client. Le multicanal est mis en place afin de développer l'activité, le site et les applications ont été utilisés comme des incubateurs pour enrichir les promesses des enseignes et l'élargissement de l'offre des produits et services. « *Nous devons garder toutes les déclinaisons possibles pour être en contact avec nos clients et privilégier l'expérience client* ». Selon la directrice régionale

#### ➤ BMCI

La gestion de la relation client s'inscrit dans le cadre du programme international "Multicanal International Banking" et répond aux besoins de la BMCI d'améliorer la connaissance de son client et des relations de proximité grâce à une approche multicanale. Le multicanal proposé, se compose de plusieurs outils marketing qui permettent d'améliorer et d'enrichir la relation de la banque avec ses clients et prospects. « *Notre objectif est d'offrir un système intégré capable de répondre aux besoins des clients et de leur proposer des offres dans les meilleures conditions. Nous tenons à proposer une offre multicanal complémentaire qui facilite l'expérience client avec notre banque* ». Responsable agence BMCI.

### 5.2. Analyse et discussion des résultats

Nous soulevons que l'ensemble des personnes interrogées s'accordent sur l'importance de la stratégie multicanale au sein des banques. Les changements organisationnels et l'accélération de la digitalisation a soumis les banques de détail à d'énormes pressions liées à la conjoncture mondiale et nationale qui sont la principale motivation de cette transition.

Il a été évoqué que la stratégie multicanal est une nécessité pour répondre aux besoins actuels des clients et anticiper leurs futures exigences, ceci est approuvé par la littérature multicanal qui stipule qu' « une qualité élevée de l'intégration multicanal, qui repose sur une grande synergie entre canaux et une expérience client sans faille, augmenterait la perception de valeur du système multicanal du client. (Gentile et al., 2007) ». Ce résultat a été bien mis en évidence dans le contexte de la banque multicanal (Kabadayi et al., 2007). Les banques marocaines ne sont pas exclues de l'évolution du secteur bancaire mondial et qui représente un régulateur et un moteur de développement de l'économie nationale dans leur croissance.

Les interviewées affirment qu'une intégration multicanale repose essentiellement sur une offre commode, accessible qui puisse offrir une expérience client satisfaisante. Les entreprises ont tendance à améliorer la qualité de l'intégration de leurs canaux par le biais d'un processus qui se base sur une personnalisation accrue de l'expérience d'achat et une offre importante de services mobiles à valeur ajoutée (Hossain et al., 2017).

Les banques collaborent avec l'écosystème pour ajouter des solutions digitales permettant d'améliorer l'expérience client et d'encourager l'innovation. La qualité de l'intégration multicanal permet d'offrir la bonne expérience via le bon canal, au bon moment. Les interviews s'accordent également qu'une bonne intégration offre une meilleure proximité du client grâce à la cohérence de l'offre et la commodité perçue.

La qualité d'intégration multicanal est l'un des piliers nécessaires au bon ancrage de la stratégie multicanale dans le contexte marocain afin de participer au développement de l'économie sans cash, encourager les citoyens à s'engager, développer le potentiel commercial des banques marocaines et bannir les pratiques informelles qui nuisent à l'économie nationale.

## 6. Conclusion et perspectives de recherches

D'un point de vue théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature émergente liée au multicanal bancaire et, suite à nos recherches, celle-ci est parmi les études qui contribuent théoriquement à la proposition d'un modèle de recherche dans un contexte multicanal marocain. En particulier, cette recherche offre une compréhension du système qui est un sujet insuffisamment exploré dans le domaine de la recherche du comportement du consommateur. En fait, la plupart des études se sont concentrées sur les systèmes multicanaux du point de vue de l'entreprise. Étant donné que l'objectif principal d'une stratégie multicanal est de cibler le client et d'interagir avec lui par l'intermédiaire de nombreux canaux, il est donc très important de prendre en compte la cliente en étudiant plus avant l'impact du multicanal, en général, et de la banque multicanale, en particulier, sur les clients. Nous pensons qu'il est nécessaire de prendre en compte ces spécificités de l'environnement multicanal marocain afin d'obtenir une étude plus approfondie répondant aux spécificités de la société marocaine et de l'évolution de la banque et du comportement du consommateur POST COVID. Tel est le cas pour la détermination des dimensions de la satisfaction et de la fidélité dans le secteur bancaire. Certaines études restent nécessaires pour cela comme la proposition de moyens de mesure de la perception des clients de ces dimensions ; l'impact des crises sur le comportement du consommateur marocain, outils pour le développement de la valeur du client bancaire marocain. Bank Al-Maghrib a déployé et continue de mettre en œuvre des efforts colossaux pour la réduction de la circulation de cash dont la gestion coûte cher aux banques et à la banque centrale. Un des chantiers majeurs initiés et animés ces dernières années par Bank Al-Maghrib est le M-payment. La mise en place du M-payment au Maroc a un double objectif : réduire la circulation de cash et favoriser l'inclusion financière de larges tranches de la population marocaine aujourd'hui exclues du système bancaire.

En synthèse, des transformations profondes sont initiées et sont en train de bouleverser le monde bancaire. Un mouvement de fond est lancé et représente une opportunité pour les banques et tout l'écosystème de manière générale pour mieux servir et satisfaire les clients.

## Références

- (1). Akter, S., Hossain, M.I., Lu, S., Aditya, S., Hossain, T.M.T. and Kattiyapornpong, U. (2018), "Does service quality perception in omnichannel retailing matter? A systematic review and agenda for future research", in Piotrowicz, W. and Cuthbertson, R. (Eds), *Exploring Omnichannel Retailing*, Springer, Cham, pp. 71-97.
- (2). Banerjee, M. (2014), "Misalignment and its influence on integration quality in multichannel services", *Journal of Service Research*, Vol. 17 No. 4, pp. 460-474.
- (3). Beck, N. and Rygl, D. (2015), "Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 27, November, pp. 170-178
- (4). Boonlertvanich, K. (2011), "Effect of customer perceived value on satisfaction and customer loyalty in banking service: the moderating effect of main-bank status", *International Journal of Business Research*, Vol. 11 No. 6, pp. 40-54.

- (5). Carlson, J., O' Cass, A. and Ahrholdt, D. (2015), "Assessing customers' perceived value of the online channel of multichannel retailers: a two country examination", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 27, November, pp. 90-102.
- (6). Chen, M. H., Tsai, K. M., Hsu, Y. C. and Lee, K. Y. (2013), "E-service quality impact on online customer's perceived value and loyalty", *China-USA Business Review*, Vol.12 No.5, pp. 473-485.
- (7). Childer, T. L., Carr, C. L., Peck, J. and Carson, S. (2001), "Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior", *Journal of Retailing*, Vol. 77 No.1, pp. 511-535
- (8). Chong, B., Yang, Z. L. and Wong, M. (2003), "Asymmetrical impact of trustworthiness attributes Downloaded by United Arab Emirates University At 09:16 17 August 2016 (PT) 26 on trust, perceived value and purchase intention: A conceptual framework for cross-cultural study on consumer perception of online auction". In Sadeh, N. M., Dively, M. J., Kauman, R. J., Labrou, Y., Shehory, O., Telang, R. and Cranor, L. F. (Eds.), *ICEC'03 Proceedings of the 5th International Conference on Electronic Commerce*, ACM, New York, pp. 213-219.
- (9). Churchill, G. A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16 No. 2, pp. 64-73.
- (10). Cronin, J.J., Brady, M.K. and Hult, G.T.M. (2000), "Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments", *Journal of Retailing*, Vol. 76 No. 2, pp. 193-218.
- (11). Garbarino, E. and Johnson, M.S. (1999), "The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 63 No. 2, pp. 70-87.
- (12). Grisaffe, D. B. and Kumar, A. (1998), *Antecedents and Consequences of Customer Value: Testing an Expanded Framework*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- (13). Hahn, K. H. and Kim, J. (2009), "The effect of offline brand trust and perceived internet confidence on online shopping intention in the integrated multi-channel context", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37 No.2, pp. 126-141.
- (14). Hossain, T.M.T., Akter, S., Kattiyapornpong, U. and Wamba, S.F. (2017), "The impact of integration quality on customer equity in data driven omnichannel services marketing", *Procedia Computer Science*, Vol. 121 No. 2017, pp. 784-790.
- (15). Hsiao, C.C., Yen, H.J.R. and Li, E.Y. (2012), "Exploring consumer value of multi-channel shopping: a perspective of means-end theory", *Internet Research*, Vol. 22 No. 3, pp. 318-339.
- (16). Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A. and Sierra Murillo, Y. (2016), "Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention", *Frontiers in Psychology*, Vol. 7 No. 2016, pp. 1-11
- (17). Kabadayi, S., Loureiro, Y.K. and Carnevale, M. (2017), "Customer value creation in multichannel systems: the interactive effect of integration quality and multichannel complexity", *Journal of Creating Value*, Vol. 3 No. 1, pp. 1-18.
- (18). Komulainen, H. and Makkonen, H. (2018), "Customer experience in omni-channel banking services", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 23 Nos 3/4, pp. 190-199.
- (19). Mirsch, T., Lehrer, C. and Jung, R. (2016), "Channel integration towards omnichannel management: a literature review", *Proceeding of the 20th Pacific Asia Conference on Information Systems in Chiayi, Taiwan*, College of Management, National Chung Cheng University, Chiayi, pp. 288-304

- (20). Neslin, S. A. and Shankar, V. (2009), “Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23 No.1, pp. 70-81.
- (21). Neslin, S. and Grewal, D. (2006), “Challenges and opportunities in multichannel customer management”, *Journal of Service Research*, Vol.9 No.2, pp. 95-112
- (22). Neslin, S.A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M.L., Thomas, J.S. and Verhoef, P.C. (2006), “Challenges and opportunities in multichannel customer management”, *Journal of Service Research*, Vol. 9 No. 2, pp. 95-112.
- (23). Neslin, S.A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M.L., Thomas, J.S. and Verhoef, P.C. (2006), “Challenges and opportunities in multichannel customer management”, *Journal of Service Research*, Vol. 9 No. 2, pp. 95-112.
- (24). Overby, J. W. and Lee, E. J. (2006), “The effects of utilitarian and hedonic online shopping value on consumer preference and intentions”, *Journal of Business Research*, Vol.59 No.4, pp.1160-1166.
- (25). Payne, A. and Frow, P. (2004), “The role of multi-channel integration in customer relationship management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 No.6, pp. 527-538.
- (26). Smith, J. B. and Colgate, M. (2007), “Customer value creation: a practical framework”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.15 No.1, pp. 7-23.
- (27). Sweeney, C. J. and Soutar, N. G. (2001), “Consumer perceived value: the development of a multiple item scales”, *Journal of Retailing*, Vol. 77 No.2, pp. 203-220.
- (28). Vater, D., Cho, Y. and Sidebottom, P. (2012), “The digital challenge to retail banks”, Bain & Company, available at: [www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Digital\\_challenge.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Digital_challenge.pdf) (accessed 30 March 2018).
- (29). Woodruff, R.B. (1997), “Customer value the next source of competitive advantage”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 2, pp. 139-153.
- (30). Wu, J.F. and Chang, Y.P. (2016), “Multichannel integration quality, online perceived value and online purchase intention: a perspective of land-based retailers”, *Internet Research*, Vol. 26 No. 5, pp. 1228-1248.
- (31). Yang, S., Lu, Y., Chau, P.Y.K. and Gupta, S. (2017), “Role of channel integration on the service quality, satisfaction, and repurchase intention in a multi-channel (online-cum-mobile) retail environment”, *International Journal of Mobile Communications*, Vol. 15 No. 1, pp. 1-25.