



Contents lists available at ScienceDirect

ScienceDirectGEO LA REVUE
GESTION & ORGANISATIONjournal homepage: www.elsevier.com/locate/rgo

La gestion de la relation client dans la banque : Cas du marché marocain

**EL KORAICHI Mustapha****Université Chouaib Doukkali, Laboratoire LERSEM, ENCG El Jadida, Angle Avenue Ahmed Chaouki et Rue de Fès- Boîte Postale 122, 24 000 El Jadida, Maroc*

ARTICLE INFO

Article history:

Received 15 May 14

Received in revised form 05 April 14

Accepted 10 April 14

Keywords:

CRM

Relationship marketing

Bank marketing

Mots clés:

GRC

Marketing relationnel

Marketing bancaire.

RESUME

Face aux évolutions du secteur bancaire (concurrence accrue, crise de confiance) l'adoption d'un système de gestion de la relation client représente un enjeu important pour les banques. Il contribue à l'optimisation de la gestion du portefeuille client, plus précisément ce système permet d'acquérir de nouveaux clients et d'augmenter la rentabilité des clients existants. Cet article a pour objectif de répondre à la problématique suivante : le système de gestion de la relation client permet-il aux banques d'atteindre les objectifs attendus ? L'étude que nous avons réalisée auprès de 47 banques commerciales marocaines montre que malgré le potentiel anticipé, les bénéfices escomptés d'un tel système restent limités. En effet, l'utilisation de ce système reste à son état embryonnaire, il se centre principalement sur la collecte des informations clients au niveau des agences tandis que l'analyse et l'exploitation de ces informations se fait au niveau du siège de la banque. De même, les opérations basiques de la banque occupent une grande part du temps de travail des agents de la banque au dépend des services bancaires à valeur ajoutée. D'un autre côté, une grande part des banques adoptant ce système ne mesurent pas le coût de la relation avec leurs clients.

© 2014 Holy Spirit University of Kaslik.. Hosting by Elsevier B.V. All rights reserved.

Introduction

Ces dernières années, les organisations ont commencé à réaliser l'importance de la connaissance de leurs meilleurs clients. La GRC est une approche de gestion des connaissances liées à la clientèle. Cette dernière revêt de plus en plus une importance stratégique, l'adoption des technologies de l'information et de la communication du système des de GRC, redéfinit les modèles traditionnels de l'interaction entre les entreprises et leurs clients, au niveau national et international. Elle est considérée comme une source d'avantage concurrentiel, car elle permet aux organisations d'explorer et d'utiliser les connaissances clients et de consolider des relations durables et personnelles avec les clients

(Karakostas et al, 2005). Le marketing relationnel, qui s'inscrit dans cette logique, connaît un engouement certain dans les entreprises de services depuis près de 15 ans, la banque prend aujourd'hui conscience de son importance pour fidéliser ses clients. Mais tous les clients doivent-ils être fidélisés ? Et comment mieux connaître ses clients pour être plus réactif à leur demande ? La gestion de la relation client permet de répondre à ces questions. Nous allons présenter les approches de la gestion de la relation client et la relation entre cette dernière, la fidélisation et le marketing relationnel, la gestion de la relation client dans les institutions financières sera ensuite mise en évidence, enfin nous allons analyser les résultats de l'étude exploratoire portant sur la GRC dans les banques marocaines.

* Corresponding author. Tel.: 00212 661794995.

E-mail address: mustapha.elkoraichi@gmail.com

Peer review under responsibility of Holy Spirit University of Kaslik.



Hosting by Elsevier

1. Les approches de la gestion de la relation client

S'agissant de la définition du concept de GRC Zablah et al, (2004), soulignent que ce concept peut avoir différentes significations, plus précisément, on peut distinguer cinq approches :

La GRC est un processus. Les relations clients fournisseurs se développent au fil du temps et doivent évoluer pour perdurer. La réussite de la GRC est liée à la capacité de détecter et de répondre à l'évolution des besoins et préférences des clients.

La GRC est une stratégie. La valeur à vie du client (CLTV) détermine le montant et les types de ressources que la firme investit dans une relation particulière. La réussite de la GRC nécessite que les entreprises évaluent et hiérarchisent les relations avec les clients en fonction de la rentabilité de leur valeur à vie (CLTV).

La GRC est une philosophie. La GRC est mieux réalisée par une focalisation sur le renforcement et le maintien des relations avec les clients. La réussite de la GRC exige que la firme soit, d'une part, orientée client et d'autre part, guidée par la compréhension du changement des besoins des clients.

La GRC est une capacité. Les relations profitables de long terme est le résultat de l'adaptation permanente du comportement de la firme envers les clients. La réussite de la GRC est liée à la possession de la firme d'un ensemble de ressources matérielles et immatérielles qui lui confèrent la flexibilité lui permettant de changer son comportement envers les clients individuels de manière continue.

La GRC est une technologie. La connaissance et les technologies de gestion des interactions représentent les ressources clés de la firme nécessaires pour l'établissement des relations profitables de long terme avec les clients. La réussite de la GRC résulte principalement de l'utilisation de la technologie et de ses fonctionnalités dans l'objectif d'établir une connaissance des clients et de gérer leurs interactions avec la firme. Les approches de la GRC dans leur globalité visent à mieux comprendre les clients et répondre à leurs besoins et attentes. Elles s'inscrivent dans le cadre du marketing relationnel.

2. Marketing relationnel, fidélisation et GRC

Le marketing relationnel vise à établir, développer et maintenir avec succès des échanges relationnels, plus précisément il se fixe comme objectif l'acquisition et la rétention des clients (Berry, 1983). Le marketing relationnel dans les marchés de consommation, surtout dans les services, dispose d'un ensemble d'activités qui visent à maximiser la valeur d'un client de l'organisation avec une focalisation sur le one to one marketing opposé au marketing de masse (Buttle, 1996). Dans le cadre de l'élaboration des relations de long terme avec les clients, les organisations s'orientent de plus en plus vers les clients fidèles qui permettent de contribuer à l'augmentation des revenus (Reichheld, 1993), à faire d'autres achats et à générer un bouche à oreille positif. Dans le même ordre d'idées, Dick et Basu (1994) proposent que la fidélité d'un client peut être déterminée par l'intensité de la relation entre attitude et comportement de telle sorte que la vraie fidélité se produit lorsque les niveaux à la fois par rapport à l'attitude et l'intention d'achat sont élevés. Dans une étude sur les industries de services, Bloemer et al, 1999 ont constaté que la qualité de service semble avoir un effet positif sur la fidélisation des clients mais

que la relation entre ces deux concepts varie d'une industrie à l'autre. La qualité de service et la satisfaction ne suffisent pas à retenir les clients (Farkhar et al, 2008). La rétention des clients constitue l'un des objectifs de la GRC, cette dernière en raison de ces apports pour l'amélioration de la performance des entreprises a intéressé les entreprises industrielles, commerciales et de service. Nous allons nous intéresser à la gestion de la relation client dans les entreprises de services et plus précisément dans les institutions financières.

3. La gestion de la relation client dans les institutions financières

Dans un contexte de concurrence de plus en plus accrue et exacerbée, les établissements financiers, utilisent les technologies de l'information afin d'offrir des produits et services financiers nouveaux ou de compléter les produits et services déjà existant à savoir : les dépôts, les investissements, les crédits et les services d'assurance. La gestion de la relation client implique l'utilisation continue de l'information sur les clients actuels et potentiels afin d'anticiper et de répondre à leurs besoins. Avec l'utilisation efficace de ces technologies, les entreprises peuvent offrir à leurs clients une variété de produits, des prix plus bas, et un service personnalisé, en même temps. Afin de commercialiser de manière plus efficace des produits à la clientèle individuelle, les entreprises recueillent des informations provenant de sources internes et externes, et l'utilisent pour fournir une vue unifiée de la clientèle dans l'objectif de cibler plus efficacement et de répondre à ses attentes. Par conséquent, la gestion efficace des informations et des connaissances est essentielle et critique dans le système de gestion de la relation client. Lorsqu'elles sont correctement utilisées, les technologies de l'information et de la communication peuvent contribuer à fidéliser les clients par une meilleure connaissance de la gestion de la clientèle et le renforcement des relations. Les données sur les clients sont considérées maintenant comme un actif. Les grandes organisations de services financiers qui détiennent d'énormes quantités de données sur leurs clients ont pris conscience de la possibilité d'utiliser ces données pour établir des relations à long terme (Karakostas et al, 2005). La rétention de la clientèle fournit des recettes supplémentaires. Plus précisément, une augmentation de 5% en fidélisation de la clientèle peut se traduire par une réduction de 18% des coûts d'exploitation. De nombreuses banques pensent que leur rentabilité client suit la loi de Pareto 80/20, soit 80% des bénéfices d'une banque peut être attribuée à 20% de ses clients. De son côté N'gola (2007) propose différentes voies d'amélioration de l'efficacité de la GRC dans la banque, il s'agit de :

- mesurer l'évolution des parts de client dans le temps ;
 - mieux prendre en considération les concurrents (offres, tarifs, etc.) dans le management quotidien de la relation client ;
 - manager les incidents critiques sans se limiter à la gestion de la qualité de service ;
 - prévenir les incidents critiques plutôt que gérer quelques réclamations.
- Dans le même ordre d'idées Badoc (2004) souligne que le système actuel de gestion de la relation client a besoin d'être achevé et bien souvent amélioré. Le marketing doit contribuer à cette évolution et engager des actions permettant de simplifier le dispositif actuel afin qu'il devienne moins onéreux pour l'entreprise et évite de noyer les utilisateurs par des

flots d'informations, certes intéressantes, mais peu utiles sur le plan opérationnel. Il lui faut particulièrement :

- s'attacher à l'orienter délibérément vers les possibilités de répondre aux attentes des clients plutôt que vers la résolution de problèmes internes aux institutions.
- créer un dispositif de GRD (Gestion de la relation distribution) dans une optique comparable à celle qui a présidé la mise en œuvre de la GRC.
- savoir intégrer au cœur du dispositif de la GRC, l'inéluctable évolution des banques vers de nouveaux métiers (l'assurance, l'immobilier...) à partir d'une approche globale du client.

De leur côté Kumar et al, (2009) ont étudié l'impact de la GRC sur deux indicateurs de la performance de l'entreprise : l'efficacité des coûts¹ et la capacité de l'entreprise à générer des profits (efficacité du profit), utilisant un large échantillon de banques commerciales américaines. Ils constatent que la mise en œuvre de la GRC est associée à une baisse de l'efficacité des coûts et une augmentation de l'efficacité du profit.

4. La méthodologie de recherche

La recherche s'inscrit dans le cadre d'une méthodologie de type exploratoire. Elle repose sur des données empiriques collectées par questionnaire auprès des banques commerciales implantées sur le territoire marocain. L'échantillon choisit est obtenu par une procédure de tirage aléatoire au cours de laquelle chaque élément de la population à une probabilité connue non nulle d'être tiré. L'élaboration du questionnaire est souvent considérée comme une pièce maîtresse de toute recherche. Son choix est dû à la volonté d'interroger, dans une durée de temps limitée, un grand nombre de banques réparties sur six villes à savoir : El Jadida, Safi, Casablanca, Mohammedia, Marrakech et Beni Mellal. Pour sa réalisation on s'est appuyé tout d'abord sur les méthodes d'élaboration des questionnaires publiées dans des ouvrages des méthodes de recherche en gestion, ensuite sur la littérature traitant les différents aspects de notre sujet. Avant de retenir sa version définitive, nous l'avons testé auprès des chercheurs, d'un directeur d'agence du crédit agricole et d'un chargé de clientèle de la BMCE. Ce test fut bénéfique, il a permis de bénéficier des suggestions et remarques concernant tant le fond que la forme. Au total, il nous a fallu en rédiger trois versions différentes avant la version définitive qui a été administrée, en face à face, auprès de 46 banques.

5. Analyse descriptive des données de l'enquête

Le tableau suivant présente la répartition de ces banques en fréquence et pourcentage.

Tableau 1 : répartition de l'échantillon en fréquence et pourcentage

	Fréquences	Pourcentages (%)
--	------------	------------------

¹ L'efficacité des coûts est définie comme le niveau auquel se situent les coûts d'une banque comparativement à une banque de taille similaire appliquant des pratiques optimales, compte tenu de la nature de ses activités bancaires et des prix des intrants auxquels elle doit faire face (Allen et Liu, 2005).

BMCE	11	23,9
AttijariWafaBanque	10	21,7
Crédit du Maroc	9	19,6
Crédit Agricole	5	10,9
BMCI	3	6,5
SGMB	3	6,5
Banque populaire	3	6,5
Wafasalaf	2	4,3
Total	46	100

Ce tableau montre que la BMCE, AttijariWafaBanque et le Crédit du Maroc représentent le pourcentage le plus important des réponses exploitables (65,2%), viennent ensuite le Crédit Agricole et la BMCI (17,4 %) et enfin dans une proportion légèrement faible la SGMB, banque populaire et Wafasalaf (17,3%). S'agissant des postes occupés par les répondants à notre questionnaire, les résultats qui figurent dans le tableau ci-dessous montrent que :

- dans 30 banques, soit 65,21 %, le questionnaire a été rempli par les responsables de la direction. Ce nombre important trouve son explication dans le fait que ces responsables sont directement concernés par la gestion de la relation avec leurs clients.
- dans 16 banques, soit 34,78 %, le questionnaire a été rempli par les chargés de clientèle et les conseillers commerciaux.

L'ensemble des banques de l'échantillon disposent d'une clientèle particulière, 87 % de ces banques comptent parmi leurs clients des organisations publiques et 78,3 % des banques de l'échantillon disposent d'une clientèle type entreprises.

Tableau 2 : postes occupés par les répondants au questionnaire

	Fréquences	Pourcentages (%)
Directeur d'agence	26	56,52
Directeur du groupe	2	4,34
Adjoint directeur d'agence	1	2,17
Cadre dirigeant	1	2,17
Chargé de clientèle	13	28,26
Conseiller commercial	3	6,52
Total	46	100

L'âge des banques composant l'échantillon se situe en moyenne entre 5 et 10 ans. Notons aussi que 40 banques, soit 87 % des banques qui ont répondu à l'enquête, ont fait savoir qu'elles étaient intéressées par les résultats de l'étude. Par ailleurs, parmi les banques composant notre échantillon, il existe certaines qui ne disposent pas de ce système.

Tableau 3 : Existence de la GRC dans les banques

	Nombre de banques	Fréquences
Oui	34	73,9 %
Non	12	26,1 %

Plus précisément, ce tableau montre qu'une grande part des banques dispose d'un système de gestion de la relation client². On peut présenter les différents systèmes de GRC, cités par les répondants, de la manière suivante :

- Application CRM : vision 360° sur le client, création des OV + activités (RDV) + compte rendu ;
- Application qui nous permet de contourner le client ;
- Atlas portal : système d'information permettant une gestion poussée de la base de données ;
- Bon CRM Vision globale sur tous les clients ;
- CRM avoir une idée sur portefeuille client et son équipement ;
- L'application CRM visualise au banquier l'ensemble des produits bancaires d'un client ainsi que l'ensemble des mouvements enregistrés sur son compte ;
- L'utilité de la GRC est un outil qui permet le développement de la fidélisation des clients d'une agence bancaire ;
- Logiciel CRM : dossier GRC / vente et souscription /gestion agendas ;
- CRM permettant de mieux cibler la clientèle pour proposer des produits de la banque ;
- Nous gérons nos relations avec les clients par Excel ;
- Oracle (Ittissal) gérer la relation client ;
- Oracle fiabilisation de la BDD Client ;
- SGR (système de gestion des réclamations) a pour utilité de prendre en charge les réclamations clients ;
- Système de traitement des RV Client ;

La mise en place de ce système nous renvoie à s'interroger sur son importance et les raisons qui ont incité les banques à l'adopter.

6. Importance et raisons d'être de la GRC dans la banque

Nous nous sommes intéressés également aux raisons et considérations qui ont incité les banques à adopter le système de GRC. Le tableau 4 (annexe 1) présente le pourcentage des banques ayant classés chacune de ces considérations. En analysant ce tableau on constate que les raisons qui ont incité les banques à adopter un système de GRC peuvent être classées de la manière suivante :

1^{ère} raison : La gestion de la relation client est un outil indispensable pour le développement et la rentabilité de la banque

2^{ème} raison : La gestion de la relation client est un instrument de la fidélisation des clients ;

3^{ème} raison : La gestion de la relation client est une nécessité imposée par la concurrence ;

4^{ème} raison : La gestion de la relation client est un héritage traditionnel des habitudes de la profession ;

5^{ème} raison : La gestion de la relation client est un simple outil informatique.

Par ailleurs, Karakostas et al, (2005) soulignent que bien que la concurrence constitue la principale motivation d'implantation du système CRM dans les entreprises, les institutions financières aux Royaume-Uni

adoptent ce système principalement en raison de sa contribution à la satisfaction des clients. S'agissant des institutions financières marocaines elles font appel à ce système principalement en raison de sa contribution au développement de la rentabilité de la banque, tandis que la fidélisation figure en deuxième position et la concurrence des autres banques en troisième position. S'agissant de la décision d'implantation du système de GRC, elle relève dans 90 % des cas du président de la banque ou du directeur général de la banque, alors que le directeur du pôle, le directeur adjoint de la banque et le chef d'agence pourraient participer dans certains cas à la prise de cette décision. Le CRM bénéficie donc du soutien de la haute direction, ce soutien est considéré par (Jaworski et Kohli, 1993) comme critique pour la réussite de tout impératif organisationnel. Nous nous sommes penchés également sur l'importance accordée par la banque au système de GRC par rapport aux autres préoccupations de la banque, le tableau ci-dessous montre que la gestion de la relation client constitue la première préoccupation de la banque suivie de l'augmentation du produit net bancaire et de la part de marché, de la gestion des engagements et de la réduction des coûts. Ce résultat confirme ce qui a été évoqué par des auteurs tels que Bowman et al, (2006) qui soulignent que le CRM revêt une importance stratégique à la fois pour les praticiens et les managers.

Tableau 5 : importance de la GRC dans la banque

Classement	1	2	3	4	5
Préoccupations					
Gestion de la relation client	47,8 %	39,1 %	10,9 %	2,2 %	
Réduction des coûts	23,9 %	19,6 %	28,3 %	19,6 %	8,7 %
Augmentation du produit net bancaire (PNB)	26,1 %	47,8 %	19,6 %	4,3 %	2,2 %
Gagner des parts de marché	32,6 %	32,6 %	10,9 %	15,2 %	8,7 %
Gestion des engagements	15,2 %	23,9 %	34,8 %	10,9 %	15,2 %

Dans le même ordre d'idées, la gestion de la relation client se focalise sur le développement de relations durables avec les clients les plus rentables. Quels critères retenir pour développer ces relations avec les clients de la banque ? Le tableau ci-dessous qui présente le pourcentage de banques qui ne sont pas tout d'accord, assez d'accord, moyennement d'accord, d'accord ou tout à fait d'accord sur les critères retenus pour développer des relations durables avec les clients. En analysant ce tableau on constate que les principaux critères retenus sont l'intérêt commercial présenté par le client pour la banque et la fidélité du client. D'autres critères sont retenus dans une moindre mesure, il s'agit de l'importance du client et de la catégorie socioprofessionnelle du client. Ce résultat va dans le même sens de Kim et de ses collègues (2006) qui estiment que la mise en place d'un système de gestion de la relation client réussi commence par l'évaluation de l'intérêt commercial présenté par le client qui se manifeste dans l'évaluation de la vraie valeur des clients et de leur fidélité.

² 26,1 % des banques de l'échantillon déclarent ne pas avoir un système de gestion de la relation client.

Tableau 6 : critères de développement des relations avec les clients de la banque

Critères	Pas du tout d'accord	Assez d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
L'importance du client	23,9 %	13 %	26,1 %	23,9 %	13 %
L'intérêt présenté par le client sur le plan commercial	4,3%	15,2 %	10,9 %	52,2 %	17,4 %
La fidélité du client	2,2 %	8,7 %	15,2 %	45,7 %	28,3 %
La catégorie socio-professionnel le du client	6,5 %	10,9 %	30,4 %	37 %	15,2 %

Quant aux domaines d'application du système de gestion de la relation client, nous avons demandé aux répondants de cocher les domaines concernés, le tableau suivant présente les services fournis par ce système et le pourcentage de banques qui s'en servent.

Tableau 7 : domaines d'application de la GRC

Domaines d'application de la GRC	Pourcentage de banques
Le service à la clientèle	63 %
La création des produits et services bancaires en fonction des besoins des clients	45,7 %
La connaissance et la conquête des clients	56,5 %
La fidélisation des clients	71,7 %
La segmentation des clients	34,8 %

Pour appréhender davantage la relation entre le système de GRC et la segmentation des clients nous avons comparé les critères de segmentation des clients retenus avant et après l'implantation de ce système au sein de la banque.

Tableau 8 : critères de segmentation des clients et système de GRC

Critères de segmentation des clients retenus avant l'implantation de la GRC au sein de la banque	Critères de segmentation des clients retenus, après l'implantation de la GRC au sein de la banque
- Taille de l'entreprise cliente, typologie de la clientèle, secteur d'activité, - CSP, revenu, type de clientèle, l'âge - L'importance des dépôts et des engagements des clients - Mouvement créditeur moyen mensuel	- Revenu, Age, Sexe, Profession, catégorie socioprofessionnelle, typologie de la clientèle, taille de l'entreprise. - Gestion par portefeuille (particulier/professionnel), taux d'équipement, mouvement créditeur moyen mensuel.

Il ressort de ce tableau que les critères de segmentation des clients restent inchangés après l'implantation d'un système de gestion de la relation client au sein de la banque. Nous constatons donc que le calcul de la valeur de chaque client et l'évaluation de leur fidélité qui constituent un préalable au développement des relations durables avec les clients les plus rentables, restent absents au niveau de ces critères.

Plus précisément, la connaissance de la valeur des clients permet de fournir des informations de base pour déployer un marketing plus ciblée et personnalisée (Kim et al, 2006). Dans le même ordre d'idées l'utilisation et l'exploitation des canaux de contacts avec les clients reste t-elles inchangées après l'implantation de ce système.

7. GRC et canaux de contact avec les clients

S'agissant des canaux de contact avec les clients, nous pouvons citer les résultats suivants :

- 80,4 % des banques de l'échantillon soulignent que le choix de l'outil de contact dépend du segment de clientèle.
- 93,5 % des banques de l'échantillon utilisent le face à face, 91,30 % le téléphone, 58,7 % le courrier postal, 56,5 % le guichet automatique, 32,6 % le centre d'appel, 58,7 % l'internet.
- 60,9 % des banques déclarent que leurs services en ligne sont payants, tandis que 39,1 % des banques de l'échantillon affirment que ces services sont gratuits. Quant aux fonctionnalités assurées par ces services, elles se focalisent principalement sur l'information sur le compte, le virement et la prise de rendez-vous. Le tableau suivant présente les pourcentages d'utilisation de ces fonctionnalités par les clients.

Tableau 9 : l'utilisation des services en ligne par les clients de la banque

Fonctionnalités des services en ligne	Pourcentage de banques
s'informer sur le compte	93,5 %
faire des virements	41,3 %
prendre un rendez-vous avec un conseiller	28,3 %

D'autres répondants estiment que les services en ligne permettent de demander des carnets de chèques, faire des opérations de bourse, gérer les réclamations, rendre part des impayés, télécharger les relevés bancaires ou d'autres qui soulignent que ces services ne sont pas utilisés par une grande part de leurs clients puisqu'ils ne connaissent pas le langage bancaire.

Par ailleurs, l'utilisation des guichets automatiques par les clients se centre principalement sur le retrait d'argent et des relevés bancaires, la consultation de solde, le virement et le paiement des factures.

La mission de l'agence doit être réorientée vers le conseil personnalisé et la vente. Toutes les fonctions transactionnelles qui occupaient jusque-là les agences devraient être déportées vers les automates et les canaux distants, permettant d'augmenter le temps consacré aux opérations à valeur ajoutée. Les canaux distants remplissent désormais trois fonctions

historiquement assumées par le personnel des agences : les transactions basiques, dont le standard téléphonique, la proposition de produits simples et la prise de rendez-vous avec un conseiller, la diffusion d'informations financières d'ordre général ou sur la banque.

Néanmoins, on constate que les clients restent attachés à leur conseiller. L'argent est un produit impliquant qui nécessite une relation de confiance entre le client et le conseiller. Certains ont du mal à accepter d'utiliser des automates pour les opérations courantes. Bien sûr, les plus jeunes, habitués aux technologies de l'information sont plus ouverts à cette évolution (Des Garets, V, 2005).

L'étude que nous avons menée montre qu'une grande part de la clientèle des banques de l'échantillon s'adresse au conseiller pour les opérations basiques. Un effort d'explication doit donc être fait vers certains segments de clientèle moins réceptifs au multi-canal afin de les convaincre des avantages qu'ils peuvent en retirer par exemple en horaires d'accessibilité. Il faut que les commerciaux se focalisent sur les services à valeur ajoutée pour le client et la banque : conseils aux clients, vente de produits bancaires.

Les autres opérations basiques de la banque peuvent être externalisées par l'intermédiaire de l'internet et des guichets automatiques. Cependant le taux élevé de l'analphabétisme au Maroc ne permet pas, à l'heure actuelle, d'atteindre cet objectif auprès des clients analphabètes. Le système de GRC joue un rôle capital dans la maîtrise du risque de perte des clients, cette dernière nécessite au préalable de mesurer le coût des clients.

8. Relation entre système de GRC, perte des clients et mesure du coût des clients

Nous nous sommes intéressés également à la question suivante : existe-t-il une relation entre la connaissance des raisons de perte des clients et l'existence d'un système de GRC au sein de l'entreprise ? Pour apporter des éléments de réponse à ce questionnaire nous avons dressé un tableau (n° 10 annexe 2) qui montre qu'il existe bien une relation entre l'existence d'un système de GRC au sein de l'entreprise et la connaissance des raisons de perte des clients. Plus précisément les entreprises disposant d'un système de GRC ont plus de chances de connaître les raisons de perte de leurs clients par rapport aux autres entreprises ne disposant pas de ce système.

Nous avons interrogé également les banques de notre échantillon, qui disposent d'un système de GRC, sur l'évaluation des coûts de leurs clients, l'analyse des réponses montre que 41,2 % des banques mesurent les coûts de leurs clients les plus importants, 2,9 % le mesurent pour les clients les moins importants, 23,5 % pour l'ensemble de leurs clients et 20,6 % ne le mesurent pas.

Ces résultats prouvent que le système de GRC est sous-exploité, en effet, ce système vise à développer et maintenir des relations durables avec les clients les plus rentables de l'entreprise. L'évaluation de la rentabilité de chacun des clients nécessite au préalable de mesurer leurs coûts. Les clients rentables constituent un gisement qui doit être préservé à l'aide de la GRC, la mise en place de cette dernière nécessite la présence de certains facteurs et elle peut se heurter à certains freins.

9. Les facteurs et les freins au développement d'un système de GRC au sein de la banque

Nous nous sommes interrogés également sur les principaux facteurs de succès du système de gestion de la relation client, le tableau ci-dessous présente le pourcentage de banques qui ne sont pas du tout d'accord, assez d'accord, moyennement d'accord, d'accord ou tout à fait d'accord sur ces facteurs. En analysant ce tableau on constate que les principaux facteurs clés de succès selon les répondants se focalisent principalement sur : l'implication des employés de la banque dans le système de gestion de la relation client, la collaboration entre les différents employés de la banque, la présence d'une seule base de données au sein de la banque et l'analyse en permanence des données clients.

Les applications de GRC ne sont pas des outils miracles pour comprendre le client et répondre à ses besoins, elles nécessitent une implication de l'ensemble de l'entreprise bancaire et une réorganisation des fonctions vers le client. Sans cette réorganisation, la GRC ne devient qu'un coût et reste sans intérêt pour la productivité bancaire.

D'autres facteurs interviennent dans une moindre mesure dans ce succès, il s'agit de la disponibilité des moyens financiers, du changement de l'organisation de la banque, du conseil personnalisé aux clients, de l'incitation des clients à l'utilisation des guichets automatiques et des canaux distants pour les opérations courantes.

Facteurs de succès de la GRC	Pas du tout d'accord	Assez d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
L'implication des employés de la banque dans le système de gestion de la relation client	4,3 %	10,9 %	8,7 %	56,5 %	19,6 %
la disponibilité des moyens financiers	10,9 %	15,2 %	34,8 %	30,4 %	8,7 %
Le changement de l'organisation de la banque	8,7 %	2,2 %	56,5 %	19,6 %	13 %
Se consacrer au conseil personnalisé des clients et à la vente	10,9 %	10,9 %	30,4 %	23,9 %	23,9 %
Inciter les clients à utiliser les guichets automatiques et les autres canaux distants pour les opérations courantes	10,9 %	23,9 %	34,8 %	19,6 %	10,9 %
Collaboration entre les différents employés de la	4,3 %	2,2 %	10,9 %	65,2 %	17,4 %

banque					
La présence d'une seule base de données clients au sein de la banque	2,2 %	13 %	13 %	43,5 %	28,3 %
L'analyse en permanence des données clients	2,2 %	2,2 %	8,7 %	50 %	37 %

Par ailleurs, les entreprises qui ne disposent pas d'un système de GRC déclarent que les freins à l'adoption de ce système varient d'une banque à l'autre, il peut s'agir de :

- manque de moyens,
- manque de compétences permettant de l'implanter au sein de la banque,
- l'absence de son utilité,
- manque de temps,
- la nécessité d'un temps de réflexion préalable à sa mise en place.

Dans le même ordre d'idées la quasi-totalité des banques (93,5 %) composant l'échantillon estime que l'implantation d'un système de gestion de la relation client au sein de la banque est indispensable.

Quant aux difficultés ressenties par les banques lors de l'installation du système de gestion de la relation client, les avis sont partagés, 45,7 % des répondants citent la réticence de certains employés de la banque, tandis que 32,6 % avancent les difficultés ressenties par certains employés de la banque au niveau de la maîtrise du logiciel de GRC. D'autres répondants déclarent comme difficultés : les moyens financiers et l'organisation de la banque. Nous avons interrogé les répondants sur les chances de succès de ce système au sein de la banque sur une échelle de notation allant de 1 à 10, la moyenne des réponses calculée s'élève à 7,76 /10³. Les répondants sont donc totalement confiants quant aux chances de réussite du système de la GRC. S'agissant des résultats de la mise en œuvre du système de la GRC par rapport aux objectifs initiaux, les répondants soulignent que ces résultats sont conformes aux attentes.

10. Conclusion

En guise de conclusion, la gestion de la relation client joue un rôle capital dans le développement et l'amélioration de la performance de l'entreprise. L'étude exploratoire que nous avons menée montre que les banques commerciales marocaines sont devenues de plus en plus orientées clients, plus précisément la mobilisation vers le système de gestion de la relation client s'avère à l'heure actuelle de migration de la valeur une nécessité, ce système constitue un facteur déterminant dans la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise bancaire, il permet de mieux connaître le client et ses attentes, de mesurer son coût et sa rentabilité et de satisfaire ses besoins et attentes. Cependant, les applications de GRC ne sont pas des outils miracles pour comprendre le client et répondre à ses besoins,

elles nécessitent une implication de l'ensemble de l'entreprise bancaire et une réorganisation des fonctions vers le client. Sans cette réorganisation, la GRC ne devient qu'un coût et reste sans intérêt pour la productivité bancaire. S'agissant des banques commerciales marocaines l'utilisation de ce système reste à son état embryonnaire, en effet, il se centre principalement sur la collecte des informations clients au niveau des agences tandis que l'analyse et l'exploitation de ces informations se fait au niveau du siège de la banque. De même, les opérations basiques de la banque occupent une grande part du temps de travail des agents de la banque au dépend des services bancaires à valeur ajoutée. Un effort d'explication doit se faire au profit des clients pour les inciter à utiliser les autres canaux de contact et laisser les agents se centrer sur les services à valeur ajoutée pour les clients et la banque. Quant à l'analyse de l'information clients elle doit se faire au niveau de chaque agence bancaire, les résultats de cette analyse peuvent être ensuite confrontés aux résultats des analyses des informations clients des autres agences appartenant à la même région ou zone géographique ce qui permet en fin de compte, en mobilisant les outils du géomarketing, d'optimiser et de personnaliser la gestion du portefeuille client de la banque. L'optimisation et la personnalisation de la prise en compte des intérêts des clients concourent à la satisfaction, la fidélisation et la rétention des clients de la banque. Notre étude s'est limitée uniquement au secteur financier. Nous suggérons de procéder à l'étude de la mise en œuvre du système GRC dans les autres secteurs, de procéder à des comparaisons et de relever ainsi les différences quant à l'adoption de ce système.

ANNEXE 1

Tableau 4 : les raisons d'implantation d'un système de gestion de la relation client

Classement	1	2	3	4	5
Considérations					
La gestion de la relation client est un outil indispensable pour le développement et la rentabilité de la banque	50 %	39,1 %	6,5 %		4,3 %
La gestion de la relation client est un simple outil informatique	8,7 %	13 %	13 %	30,4 %	34,8 %
La gestion de la relation client est une nécessité imposée par la concurrence	26,1 %	30,4 %	26,1 %	13 %	4,3 %

³ Cette moyenne avoisine le 8, c'est-à-dire qu'en moyenne les chances de succès du système de la GRC se situent entre 70 % et 80 %.

La gestion de la relation client est un instrument de la fidélisation des clients	34,8 %	43,5 %	10,9 %	6,5 %	4,3 %
La gestion de la relation client est un héritage traditionnel des habitudes de la profession	8,7 %	13 %	8,7 %	41,3 %	28,3 %

Notation de 1= raison très importante à 5 = raison pas du tout importante

ANNEXE 2

Tableau 10 : relation entre système de GRC et défection des clients

		Est ce que vous savez pourquoi vous perdez vos clients ?							
		Oui, nous le savons pour l'ensemble des clients perdus ?		Oui, nous le savons mais juste pour quelques clients perdus		Non, nous le savons pas		Total	
Avez-vous un système de GRC au sein de votre banque ?	Non	2	17 %	3	25 %	7	58 %	12	100 %
	Oui	8	24 %	24	70 %	2	6 %	34	100 %
	Total	10	22 %	27	59 %	9	19 %	46	100 %

Dick, A., Basu, K. (1994). Customer loyalty : toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, p. 99-113.

Farquhar, J., Panther, T. (2008). Acquiring and retaining customers in UK banks : An exploratory study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, p. 9-21.

Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, D., Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion.*, Edition Pearson Education.

Jaworski, B-J., and Kohli, A-K. (1993). Market orientation : antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), p. 53-70.

Karakostas, B., Kardaras, D., Papathanassiou, E. (2005). The state of CRM adoption by the financial services in the UK : an empirical investigation. *Information Management*, 42, p. 853-863.

Kim, S-Y., Jung, T-S., Suh, E-H., Hwang, H-S. (2006). Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value : a case study. *Expert Systems with Applications* 31, p. 101-107.

Kumar, V., Krasnikov, A., Jayachandran, S. (2009). The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies : evidence from the U.S commercial banking industry. *Journal of Marketing*, Vol. 73 (Novembre), p. 61-76.

N'gola, G. (2007). Vers une nouvelle génération de CRM. *Décisions Marketing*, 2007, n° 45 Janvier-Mars.

Reichheld, F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, Vol 71, Issue 2, p. 64-73.

Yang, Y. (2012). Service capabilities and customer relationship management : an investigation of the banks in Taiwan. *The Service Industries Journal*, Vol. 32, Issue 6.

Zablah, A., Bellenger, D., Johnston, W. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management : Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33, p. 475- 489.

REFERENCES

Allen, J., Ying, L. (2005). Efficiency and economies of scale of large Canadian Banks. *BANK of Canada Working Paper 2005-13 May*.

Berry, L. (1983). Relationship marketing », In : Berry, L., Shostack, G. L., Upah, G. Emerging perspectives in services marketing, *American Marketing Association*, Chicago.

Badoc, M. (2004). Rénover le marketing bancaire. *BANQUE stratégie*, n° 216 – juin.

Bloemer, J., De Ruyter, K., Wetzels, M. (1998). Linking perceived service quality and service loyalty : a multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), p. 1082-1107.

Bowmen, D., La Valle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., Varadarajan, R. (2006). CRM implementation : effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research*, Volume 9, No. 2, November, p. 184-194.

Buttle, F. (1996). Relationship marketing : Theory and practice. Sage publication, London, p. 1-16.

Des Garets, V. (2005). La Gestion de la Relation Client dans la Banque. In *Management de la banque - Risques relation-client-organisation*, ouvrage collectif coordonné par Eric Lamarque, Publi-Union, 272 p.