

Les facteurs de succès de l'E-CRM et la performance organisationnelle dans le secteur bancaire

Success factors of E-CRM and organizational performance in the banking sector.

Auteur 1 : AIT BOUADHAN Asma.

Auteur 2 : OUHNA Laila.

Auteur 3 : AKHSAS Omar.

AIT BOUADHAN Asma, Doctorante en science de gestion
Université IBN ZOHR, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ait Melloul,
Laboratoire des études et recherches en sciences économiques et de management

OUHNA Laila, Enseignante chercheure
Université IBN ZOHR, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ait Melloul,
Equipe de recherche en économie et gestion des organisations

AKHSAS Omar, Enseignant chercheur,
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ait Melloul
Université IBN ZOHR, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ait Melloul,
Laboratoire des études et recherches en sciences économiques et de management

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article AIT BOUADHAN .A, OUHNA .L & AKHSAS .O (2024) « Les facteurs de succès de l'E-CRM et la performance organisationnelle dans le secteur bancaire », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 22 » pp: 1099 – 1117.

Date de soumission : Janvier 2024

Date de publication : Février 2024



DOI : 10.5281/zenodo.10894756
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

Dans les dernières années, les attentes des clients sont devenues plus sophistiquées en raison de la transparence croissante des prix et des produits en ligne. Cette évolution rend les clients plus exigeants et plus attentifs lorsqu'ils interagissent avec les services bancaires.

Certaines organisations financières rivalisent efficacement et gagnent cette course grâce à la mise en œuvre des principes du marketing relationnel en utilisant des applications stratégiques et technologiques de gestion de la relation client « CRM ». Parmi ces outils, on trouve la solution E-CRM qui apporte des avantages tant aux entreprises qu'aux clients en améliorant la vitesse de diffusion des informations et en réduisant la subjectivité opérationnelle. Cependant, de nombreuses initiatives E-CRM ont échoué et les entreprises ne parviennent pas à la performance souhaitée. Dans ce cadre, des facteurs essentiels doivent être sérieusement pris en compte lors de la mise en œuvre de projets E-CRM.

Cette recherche explore l'impact des facteurs de succès de l'E-CRM sur la performance organisationnelle des banques commerciales en s'appuyant sur une revue de littérature approfondie et un modèle conceptuel original. L'Etude menée met en évidence que des éléments tels que l'orientation client, la formation de l'utilisateur, la qualité des données, la satisfaction des utilisateurs et l'acceptation de la technologie ont une influence positive sur la performance organisationnelle, tant financière que non financière, au sein des banques commerciales. En prenant en compte ces facteurs, les banques sont en mesure de mieux comprendre les besoins et les attentes de leurs clients, ce qui les incite à répondre de manière adéquate. Cette approche favorise la satisfaction et la confiance des clients envers les services bancaires, renforçant ainsi leur fidélité et leur propension à revenir pour utiliser les services proposés.

Mots clés : E-CRM, Facteurs de succès, modèle conceptuel, performance organisationnelle, secteur bancaire.

Abstract

Recently, we observed an important change in customer expectations. They become more sophisticated due to the growing transparency of online prices and products. This change makes them more demanding and discerning when interacting with banking services.

Some financial organizations effectively compete and succeed by implementing relational marketing principles using strategic and technological customer relationship management applications. Among these tools is E-CRM, which benefits both companies and clients by enhancing information dissemination speed and reducing operational subjectivity. However, numerous E-CRM initiatives have failed to achieve the desired performance level. In this context, essential factors must be carefully considered during the implementation of E-CRM projects.

This article investigates deeply into the impact of E-CRM success factors on the organizational performance of commercial banks. Drawing on an extensive literature review and an original conceptual model, the study highlights that elements such as customer orientation, user training, data quality, user satisfaction, and technology acceptance have a positive influence on both financial and non-financial organizational performance within commercial banks. Taking into account these factors, banks are better able to understand the needs and expectations of their customers, prompting them to respond appropriately. This approach enhances customer satisfaction and trust in banking services, thereby strengthening their loyalty and propensity to return to use the services offered.

Keywords: E-CRM, Success Factors, conceptual model, organizational performance, banking sector.

Liste des abréviations

CRM : Gestion de la relation client

E-CRM : Gestion Electronique de la relation client

ERP : Progiciel de gestion intégré

PDA : Assistant numérique personnel

Introduction

L'avènement de l'ère numérique a engendré des transformations majeures dans le paysage économique mondial et les institutions financières n'ont pas été épargnées par cette révolution. Afin de surmonter les défis engendrés par cette nouvelle ère et de tirer parti des opportunités qu'elle présente, les banques commerciales ont intégré l'E-CRM en tant qu'outil stratégique. Elles ont de plus en plus reconnu son importance pour l'acquisition et la fidélisation des clients sur des périodes considérablement prolongées, en offrant la possibilité de comprendre les attentes futures des consommateurs. Ce qui permet à ces organisations d'avoir une vision plus approfondie du niveau de satisfaction des clients (Usman et al., 2012).

Les recherches dans le domaine de la CRM bancaire au Maroc mettent en évidence que l'adoption de l'E-CRM demeure à un niveau préliminaire (Chetioui, 2017; El koraichi, 2014), bien qu'elle détienne un potentiel considérable pour évoluer à mesure que la digitalisation du pays s'intensifie. De plus, le taux d'échec élevé dans la mise en place de la CRM entrave les résultats escomptés de ces initiatives, ce qui a suscité de nombreuses recherches visant à comprendre les facteurs à l'origine de ces échecs. Ces enquêtes ont révélé diverses raisons potentielles responsables de ces échecs de projets CRM. Globalement, les causes de ces déconvenues, telles qu'explorées dans les études existantes, sont liées à différents aspects des éléments, des composants et des processus intégrés à la CRM (Farhan et al., 2018).

La présente étude se concentre sur les facteurs de succès organisationnels, technologiques et individuels de l'E-CRM tels que l'orientation client, la formation de l'utilisateur, la qualité des données, la satisfaction de l'utilisateur et l'acceptation de la technologie qui influent sur la performance organisationnelle. Ces six variables ont été choisies pour leur corrélation critique avec l'initiative E-CRM, comme l'ont démontré des études antérieures, suggérant ainsi qu'elles sont essentielles pour obtenir des niveaux élevés de réussite de l'E-CRM. De plus, ces facteurs ont été largement appliqués dans divers secteurs, ce qui en fait des éléments organisationnels pertinents nécessaires au développement de l'E-CRM et à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Cette recherche a pour objectif d'explorer l'influence des facteurs de succès de l'E-CRM sur la performance organisationnelle, avec un accent particulier sur le secteur bancaire. Par conséquent la question principale de recherche s'annonce comme suit : quels sont les facteurs déterminants du succès de l'E-CRM et quel est leur impact sur la performance organisationnelle des banques commerciales au Maroc?

Dans cette optique, le cadre théorique repose en premier lieu sur le modèle DeLone et McLean (2002), une théorie de succès des systèmes d'information de gestion visant à prédire l'impact des technologies de l'information sur les performances organisationnelles en identifiant, décrivant et expliquant les relations entre les déterminants clés du succès. En complément, nous mobilisons la théorie du marketing relationnel, mettant l'accent sur l'établissement de relations à long terme avec les clients grâce à une personnalisation des interactions et à la création de valeur mutuelle, ce qui constitue un aspect central de l'approche de l'E-CRM.

Pour notre étude, nous commencerons par une revue de littérature et la définition des concepts clés de la recherche, notamment la CRM, la E-CRM, et les facteurs de succès de l'E-CRM. Ensuite, nous nous concentrerons sur le positionnement et la méthodologie de notre recherche. Enfin, nous présenterons un modèle conceptuel illustrant les relations entre nos variables étudiées et les hypothèses de recherche.

1. Revue de littérature

1.1. Le concept de la CRM

Le concept de la gestion relation client ou Customer Relationship Management CRM a été introduit dans les années 1990. En raison de son rôle central dans le domaine du marketing, la compréhension de la CRM suscite des opinions variées quant à sa véritable signification.

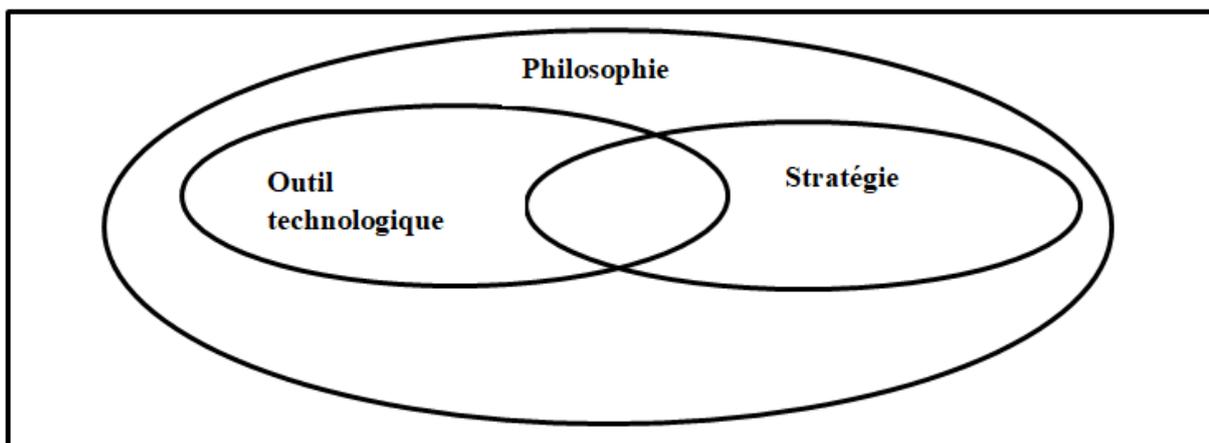
D'après Chen et Popovich (2003), la CRM représente une approche intégrée de la gestion des relations clients qui résulte de la combinaison de trois éléments essentiels : les individus, les processus et la technologie. En outre, selon l'approche proposée par Hung et al. (2010), la CRM peut être appréhendée comme une stratégie et un processus intégral qui englobe l'acquisition, la fidélisation et la collaboration avec une clientèle spécifique. L'objectif sous-jacent est de créer une valeur accrue tant pour l'entreprise que pour les clients en question. Cette approche implique la fusion du marketing, des ventes, du service client et des fonctions de la chaîne d'approvisionnement au sein de l'organisation, en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience dans la création de valeur pour le client. Le point central de toutes les approches en CRM et marketing relationnel réside dans la mise en avant d'une relation coopérative et collaborative entre l'entreprise, ses clients, et/ou d'autres éléments du domaine du marketing (Parvatiyar et Sheth, 2001 cité par Tahir Jan & Abdullah, 2014).

Conformément à la perspective de la théorie de la vision basée sur les ressources, la CRM peut être interprétée comme l'une des ressources stratégiques au sein d'une organisation, pouvant être exploitées dans l'accomplissement d'une variété d'objectifs et de buts et pour renforcer la

performance globale (Farhan et al., 2018; Rafiki et al., 2019). De plus, dans leur recherche visant à établir une conceptualisation adéquate et représentative du concept, Zablah et al. (2004) ont démontré que dans la littérature, la CRM est appréhendée de différentes manières, telles qu'un processus, une stratégie, une philosophie, une compétence ou un outil technologique. La CRM envisagée comme une philosophie, préconise une approche proactive axée sur la création et le maintien de relations à long terme avec les clients pour favoriser leur fidélité plutôt que de considérer les interactions récurrentes comme des événements isolés (Zablah et al., 2004). D'autre part, la perspective technologique identifie une ressource matérielle conçue pour considérablement améliorer la capacité des entreprises à mettre en œuvre le processus de gestion de la relation client, en soulignant que les outils de la CRM facilitent une exécution réussie de ce processus.

De leurs parts Pedron et Saccol (2009), expliquent le lien entre l'ensemble des points de vue. Ils affirment que la CRM en tant que philosophie représente un guide de toute stratégie organisationnelle et fonctionnelle ; ces stratégies à leur tour, devraient conduire les applications informatiques pour soutenir les relations avec les clients. La figure N°1 illustre le lien entre les différentes perspectives de la CRM.

Figure N°1 : liens entre les différentes approches de la CRM



Source: Pedron, C.D. & Saccol, A.Z. (2009), p.7

1.2. L'Évolution technologique, de la CRM à l'E-CRM

La CRM est issue du marketing relationnel qui vise à améliorer la rentabilité à long terme en passant du marketing des transactions vers la fidélisation des clients en gérant efficacement les relations client (Christopher et al., 1991 cité par Chen & Popovich, 2003). Cette nouvelle vision demande de s'écarter des méthodes traditionnelles du marketing et à opter pour une approche

axée sur le client en se concentrant sur la gestion des relations avec ce dernier (Bose, 2002). Le concept de la CRM continue à se développer et de croître pour atteindre son état actuel qui se distingue des états antérieurs. Il s'agit de combiner les stratégies de marketing relationnel et le potentiel des technologies de l'information pour établir des relations rentables à long terme avec les clients (Cherapanukorn, 2019).

Récemment, la croissance significative du secteur de l'électronique ou l'Internet présente un terrain si prometteur pour les mises en œuvre de la CRM, un nouveau concept a été né : la Gestion Electronique de la Relation Client (Salameh et al., 2020). Avec l'arrivée de l'Internet, le besoin croissant de capacité de traitement de l'information dans les bases de données, en particulier pour le marketing direct, a conduit à l'intégration de l'E-CRM au sein de la CRM, en harmonie avec le système d'information (Saadoun, 2010). En effet, le point de contact traditionnel a été transformé en un système intégré interne et externe regroupant tous les canaux en un seul ce qui permet aux clients d'avoir accès à un seul point centralisé où leurs informations sont stockées, tout en maintenant une interaction et une communication continues avec eux (Liu et al., 2012).

Essentiellement, l'E-CRM représente un modèle commercial stratégique axé sur le marketing relationnel, qui intègre la technologie en combinant les activités des individus, les processus commerciaux, les médias électroniques, ainsi que la CRM traditionnelle, le tout enrichi par des applications de commerce électronique (Cherapanukorn, 2019; Mang'unyi et al., 2018). Ces applications tirent leur force et leurs avantages principaux de leur rapidité, de leur rentabilité, de leur disponibilité constante, de leur efficacité dans le transfert d'informations, ainsi que de leur nature intégrée et personnalisée (Kırmıoğlu & Zaralı, 2009). Il permet aux entreprises d'optimiser leur valeur en utilisant des ressources uniques, en améliorant l'efficacité de la satisfaction client grâce à une communication personnalisée et une interaction individualisée (Cherapanukorn, 2019).

Dans un environnement commercial de plus en plus numérique, il est essentiel pour les entreprises de s'adapter aux attentes des clients et aux évolutions technologiques. Contrairement à la CRM traditionnel, l'adoption croissante de l'E-CRM permet d'accroître la part de marché et les flux de revenus des entreprises (Mang'unyi et al., 2018). Les entreprises qui adoptent l'E-CRM sont mieux positionnées pour suivre les tendances du marché, s'adapter rapidement aux changements et offrir une expérience client supérieure en atteignant un public plus large et en développant des relations durables avec les clients.

1.3. Facteurs de succès de l'E-CRM

Les facteurs de succès sont définis comme une méthode qui peut aider les organisations à identifier les éléments qui sont considérés comme critiques pour leur succès et leur ignorance conduit toujours à l'échec et à la perte de l'organisation (Farhan et al., 2018). D'après Zablah et al. (2004), les critères de succès de la CRM comprennent les aspects suivants : l'efficacité de l'utilisation des ressources pour les stratégies d'acquisition et de fidélisation de la clientèle, la qualité des relations établies avec les clients, les opportunités de ventes croisées et incitatives, ainsi que la part de marché capturée par l'entreprise grâce à sa clientèle.

Dans un autre essai, l'étude de Chang (2007) vise à évaluer le succès d'un système de gestion de la relation client en examinant ses différents apports. Ses contributions englobent plusieurs aspects essentiels de l'organisation. Tout d'abord, l'impact de la CRM sur la performance globale de l'entreprise est étudié. Ensuite, l'accent est mis sur l'amélioration de la qualité des relations avec les clients, visant à renforcer leur satisfaction et leur fidélité. De plus, l'étude a exploré comment la CRM favorise l'apprentissage au sein de l'organisation, contribuant ainsi à une meilleure adaptation et efficacité. La possibilité de réingénierie des processus d'affaires grâce à l'utilisation de l'E-CRM est également prise en considération, mettant en évidence les avantages potentiels en termes d'efficacité opérationnelle et de compétitivité. L'efficacité de la technologie E-CRM et la fiabilité des transactions font également partie des critères couramment utilisés pour évaluer les performances de l'E-CRM (Dehghanpouri et al., 2020).

L'E-CRM fait face à des obstacles dans sa mise en œuvre, liés à l'organisation, à la technologie et aux facteurs humains, nécessitant une approche holistique prenant en compte ces dimensions pour assurer son succès (Anaam et al., 2020). Sur la base du résumé des études précédentes sur les facteurs de succès de l'E-CRM, nous avons identifié plusieurs types de facteurs, notamment des éléments organisationnels, technologiques, comportementaux et stratégiques, qui jouent un rôle essentiel dans la réussite de sa mise en œuvre et de son utilisation efficace. La présente étude se concentre sur les facteurs de succès organisationnels, technologiques et individuels.

1.3.1. Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels se réfèrent aux « *facteurs qui se rapportent directement ou indirectement aux aspects structurels, opérationnels, humains et managériaux de l'entité commerciale* » (Rafiki et al., 2019, p189). Les facteurs organisationnels sont continuellement cités comme des déterminants plus importants de la performance de la CRM, soulignant que les organisations ne peuvent pas se fier uniquement aux technologies de l'information pour

améliorer leurs performances, mais doivent également accorder une attention particulière aux aspects organisationnels (Rafiki et al., 2019).

Dans le contexte de services, il existe une myriade de facteurs organisationnels, qui peuvent avoir un impact à la fois sur le succès de l'E-CRM. Parmi ceux-ci, les facteurs organisationnels liés à l'orientation client et à la formation de l'utilisateur sont sélectionnés comme des éléments pouvant potentiellement prévoir l'efficacité de l'E-CRM ainsi que la performance globale de l'organisation.

- **L'orientation client :**

D'après Bhat et Darzi (2016), l'un des motifs derrière le taux d'échec élevé des CRM pourrait être la confiance excessive accordée à cette initiative en tant que projet informatique, avec une focalisation extrême sur les aspects techniques au détriment de la vision axée sur le client. En effet, les organisations doivent adopter une approche centrée sur le client ou les besoins des clients guidant toutes les opérations de la banque. Ainsi, la communication de cette stratégie à tous les niveaux de la banque permettra à tous les employés de comprendre la signification, les objectifs et les avantages de l'E-CRM, facilitant ainsi sa réussite (Kaldeen & Thowfeek, 2020). La stratégie de l'E-CRM se reflète dans de nombreuses situations telles que l'augmentation de la fidélisation de la clientèle, la constitution d'hypothèses sur les futures transactions potentielles des clients et la fourniture d'une compréhension globale de tous les clients et de leurs besoins (Salah et al., 2021). Les entreprises orientées vers le client sont plus susceptibles d'accorder une attention unie aux efforts des employés individuels pour donner de la valeur au client. Ces organisations sont motivées à accomplir une association élevée dans les activités et les pratiques de traitement des données des clients pour atteindre une performance CRM plus élevée et une meilleure performance organisationnelle (Rafiki et al., 2019).

Diverses études fournissent des preuves empiriques à l'appui de l'argument selon lequel le comportement orienté client affecte positivement le succès de l'E-CRM dans le contexte des services (Bhat & Darzi, 2016; Cherapanukorn, 2019; Rafiki et al., 2019). Par exemple, Kim (2008) déduit qu'il existe un impact positif de l'orientation client sur la performance de la CRM. Il a proposé que par la culture située du client, la relation avec le client peut être améliorée, et la même chose peut arriver à la fidélité du client. En outre, à travers son étude sur le secteur de services, Cherapanukorn (2019) confirme que l'orientation client permet de développer des expériences uniques et personnalisées pour les clients, afin de renforcer les relations avec ces derniers. Ainsi, l'hypothèse proposée est la suivante :

H1 : L'orientation client influence positivement la performance organisationnelle.

- la formation de l'utilisateur

La formation de l'utilisateur est un concept fortement présent au niveau des travaux de recherches traitant des systèmes d'information (Compeau et al., 1995; Igarria, 1990). La formation des utilisateurs fait référence à la mesure dans laquelle une personne a reçu des instructions sur les systèmes d'information par le biais de documents de référence tels que des manuels, des livres, des livres blancs, des supports de cours ou des sessions pratiques avec des formateurs professionnels ou d'autres experts en systèmes d'information (Shaw et al., 2010).

La mise en œuvre d'un système de gestion de la relation client peut entraîner des modifications importantes dans le fonctionnement informatique et les processus internes de l'entreprise (Bose, 2002). Cette transformation souvent être source de confusion et d'erreurs (Almajali et al., 2022), d'où la nécessité d'une préparation soignée et une compréhension approfondie de la part de tous les utilisateurs (Bose, 2002). Dans cette perspective, les auteurs soutiennent que la formation permet d'accroître les connaissances, les compétences et les capacités des employés, tout en modifiant et améliorant leur performance ainsi que leur perception du travail.

Il a été démontré que les entreprises qui consacrent un nombre approprié de formation aux processus de CRM connaissent généralement plus de succès (Shang & Chen, 2007). Des recherches récentes suggèrent que l'acquisition, la distribution et l'utilisation des informations par les membres d'une entreprise pour répondre aux problèmes et aux demandes des clients sont facilitées par la formation et le développement (Almajali et al., 2022; Lebdaoui & Chetioui, 2020; Rafiki et al., 2019). Sur la base des éléments précédents, nous formulons l'hypothèse suivante:

H2 : la formation de l'utilisateur influence positivement la performance organisationnelle.

1.3.2. Les facteurs technologiques

L'importance de l'infrastructure technologique est également examinée dans le contexte de l'E-CRM. La technologie occupe une place centrale dans les initiatives de la CRM, notamment en reliant de manière transparente les activités de front office et de back-office afin de favoriser une gestion optimale des interactions clients à travers divers canaux tels qu'Internet, le courrier direct et les appels de vente (Zablah et al., 2004).

Les facteurs technologiques renvoient aux facteurs liés aux aspects matériels et immatériels de la technologie adoptée : L'infrastructure des TIC, les coûts d'achat, de mise en œuvre et

d'intégration, les critères d'évaluation et de sélection du système, la complexité, l'intégration, le service après-vente du fournisseur et les critères de sélection du logiciel (Alshawi et al., 2011). Après examen approfondi de la littérature, il est établi que la qualité des données clients est identifiée comme un facteur technologique clé et considérée comme un élément ayant un impact potentiel sur la réussite de l'E-CRM au sein des entreprises.

- **La qualité des données :**

Selon Kaldeen et Thowfeek (2020), la qualité des données d'entrée garantit que l'E-CRM fournit des informations de sortie de qualité pour assurer le succès du système. Les données doivent être complètes, fiables, cohérentes et opportunes afin de garantir que des informations précieuses sont fournies par le système, c'est pourquoi la qualité des données d'entrée affecte de manière significative le succès de l'E-CRM (Kaldeen & Thowfeek, 2020).

Il ne suffit pas de recueillir des données sur les clients. En effet, l'analyse de l'information client permettra aux organisations de mieux comprendre les comportements des clients et du marché et de réaliser la valeur de leur implémentation de l'E-CRM (Payne & Frow, 2005; Roh et al., 2005). En d'autres termes, la segmentation et le ciblage des clients et des prospects sur la base de données propres et précises sont les clés du succès (Abbott et al., 2001). Sadek et al.(2012) continuent ensuite à stipuler que l'exploration de données et les systèmes logiciels de gestion de la relation client permettent aux organisations de fournir un meilleur service personnalisé à moindre coût.

D'autres chercheurs ont fourni des preuves empiriques de l'importance de l'analyse et de la qualité des données pour les initiatives CRM (Abbott et al., 2001; Kaldeen & Thowfeek, 2020; Rafiki et al., 2019). Il a été démontré que l'utilisation réussie de l'analyse des données, ou de la compétence en matière d'analyse des données, influence positivement la performance des entreprises en matière de prise de décisions (Wang et al., 2023). Ainsi, l'exploration de données et les systèmes logiciels de gestion de la relation client permettent aux organisations de fournir un meilleur service personnalisé à moindre coût (Sadek et al., 2012). En d'autres termes, la qualité des données clients pourrait prédire l'amélioration continue de la performance organisationnelle des entreprises. En effet, l'hypothèse proposée est la suivante :

H3 : la qualité des données influence positivement la performance organisationnelle.

1.3.3. Facteurs individuels

Même lorsque deux membres d'une équipe de vente sont exposés au même environnement organisationnel et social, lors de l'introduction d'un nouveau système, leurs caractéristiques individuelles auront un impact important sur leur perception de ce système d'information et, par

conséquent, sur leur disposition à l'adopter (Avlonitis & Panagopoulos, 2005). Dans notre étude, nous avons identifié deux facteurs individuels que nous considérons comme ayant un impact crucial sur le succès de l'E-CRM, en nous appuyant sur une analyse approfondie de la littérature.

- **Satisfaction de l'utilisateur**

Certains auteurs définissent la satisfaction de l'utilisateur comme la réaction de l'utilisateur face aux résultats de l'utilisation du système d'information (Almajali et al., 2022). Dans ce contexte, une satisfaction élevée se manifeste par une utilisation optimale de l'E-CRM et une communication directe entre l'utilisateur et la direction, ce qui se traduit par des performances supérieures parmi les utilisateurs satisfaits par rapport à ceux qui ne le sont pas (Almajali et al., 2022).

D'autres auteurs, comme Ajzen (1991) et Davis et al. (1989) ont souligné que les technologies de l'information ne peuvent générer un impact organisationnel positif que si elles se transforment en systèmes et/ou applications que les individus perçoivent favorablement et utilisent efficacement. Une entreprise qui utilise l'E-CRM de manière efficace peut obtenir de nombreux avantages, qui font d'elle une entreprise forte sur le marché.

En effet, L'un des aspects les plus importants pour déterminer l'efficacité d'un système d'information est le bonheur des utilisateurs (Salem & Akgemci, 2021). lorsque les utilisateurs de l'E-CRM sont satisfaits, ils sont plus susceptibles d'exploiter pleinement les capacités du système, à tirer profit de toutes ses fonctionnalités et de fournir un meilleur service aux clients (Al-Dmour et al., 2019). Cette satisfaction se traduit souvent par une amélioration de la qualité des interactions avec les clients, une hausse du taux de fidélisation des clients et une augmentation de la satisfaction globale de la clientèle. En effet, une mise en œuvre réussie de l'E-CRM améliore les relations avec les clients, le service et l'assistance, aligne le comportement des clients avec des offres appropriées, accroît la satisfaction et la fidélité des clients, entraîne une plus grande efficacité et une réduction des coûts, enfin augmente les revenus de l'entreprise (Salem & Akgemci, 2021). L'hypothèse ci-dessous a donc été formulée :

H4 : la satisfaction de l'utilisateur influence positivement la performance organisationnelle

- **Acceptation de la technologie**

Salah et Benaziz (2016) ont révélé que l'acceptation/le rejet de la technologie par les utilisateurs est l'un des principaux défis auxquels sont confrontées les organisations dans l'adoption des

SI. Des confusions et des erreurs peuvent également survenir, car la mise en œuvre de l'E-CRM appelle souvent à des changements majeurs dans l'entreprise. Il est donc important que les utilisateurs soient bien équipés pour accepter le changement (Almajali et al., 2022). Ainsi, le comportement des employés joue un rôle inestimable dans l'amélioration de la satisfaction et de la fidélisation de la clientèle et former les employés aux compétences de service à la clientèle (Kim, 2008).

Des preuves empiriques qui soutiennent l'effet de l'acceptation de la technologie sur l'efficacité de l'E-CRM, ce qui améliore les relations avec les clients et la performance globale de l'organisation (Jafari & Soltani, 2016). Il a été conclu que puisque l'innovation conduit à la satisfaction du client et crée l'innovation dans les systèmes, l'E-CRM peut également avoir un rôle clé dans l'amélioration de la performance d'une organisation et l'efficacité de l'E-CRM. Ainsi, sur la base de la littérature examinée, nous formulons l'hypothèse suivante :

H5 : l'acceptation de la technologie influence positivement la performance organisationnelle.

1.4. La Performance organisationnelle

Le concept de la performance est un terme général qui englobe le résultat des activités opérationnelles d'une organisation (Al-Refai et al., 2014). De nombreux chercheurs soutiennent que le calcul du niveau de performance devrait aller au-delà de la mesure de la performance financière en utilisant des mesures du marché, telles que la satisfaction et la fidélité des clients (Ambler & Kokkinaki, 1997). Pour évaluer la performance non financière, Sadek et al. (2012) ont pris en compte la fidélité des clients, leur niveau de satisfaction, ainsi que leur volonté d'acheter le produit. De manière similaire, Al-Dmour et al. (2019) ont intégré la confiance des clients, leur satisfaction et leur taux de rétention dans leur analyse.

Ainsi, la performance financière peut être définie comme les résultats de l'exploitation d'une entreprise sur le marché en termes monétaires (Al-Dmour et al., 2019). Par conséquent, combiner la performance non financière à la performance financière permet d'obtenir une mesure globale de la performance (Petersen & Schoeman, 2008). Pour mesurer la performance financière d'une entreprise, Ismail et King (2006) ont utilisé des indicateurs tels que la rentabilité, la disponibilité des ressources financières et la croissance des ventes. De plus, la corrélation entre les mesures non financières telles que la satisfaction et la fidélité des clients et la rentabilité a été démontrée, conduisant à une utilisation plus répandue de ces mesures (Sadek et al., 2012).

Conformément aux recherches de Sadek et al. (2012), ce document se concentre sur l'E-CRM, une solution centrée sur les clients visant à les fidéliser, à accroître leur fidélité et, par conséquent, à améliorer la rentabilité organisationnelle. La fidélisation des clients nécessite une gestion à long terme de la relation avec eux, basée sur la confiance et visant des bénéfices mutuels. Ainsi, l'adoption de l'E-CRM devrait améliorer les performances des entreprises en augmentant la satisfaction et la fidélité des clients, en réduisant les coûts d'acquisition des clients et en augmentant leur rentabilité.

Par conséquent, pour cette étude, deux types de mesures de la performance organisationnelle ont été utilisées : la performance financière, évaluée par la satisfaction, la confiance et la fidélité des clients ; et la performance non financière, mesurée par la rentabilité.

2. Cadre épistémologique et mode de raisonnement

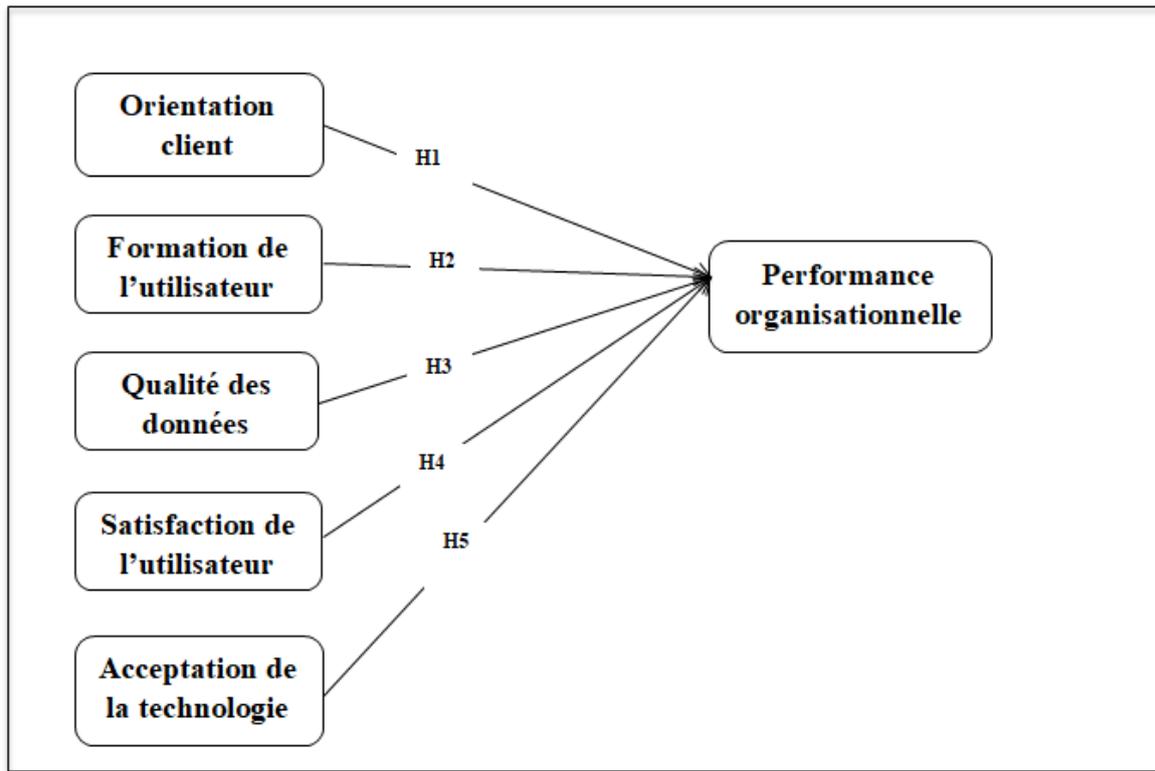
Notre étude adopte une perspective épistémologique post-positiviste, admettant la possibilité de comprendre partiellement la réalité complexe du lien entre les facteurs de succès de l'E-CRM et la performance organisationnelle. En tenant compte de cette complexité, notre recherche utilisera une méthodologie mixte entre le qualitatif et le quantitatif.

Nous adoptons un processus de raisonnement hypothético-déductif qui commence par la formulation d'hypothèses fondées sur la théorie existante. Par la suite, ces hypothèses sont systématiquement soumises à des tests empiriques pour les confirmer ou les contredire. Cette méthode assure une enquête organisée et facilite une vérification rigoureuse des liens entre les variables étudiées.

3. Construction du modèle conceptuel

Afin de structurer les relations entre nos variables de recherche, nous avons élaboré un modèle conceptuel schématisé. Ce modèle présente cinq variables indépendantes : l'orientation client, la formation de l'utilisateur, la qualité des données, la satisfaction de l'utilisateur et l'acceptation de la technologie. La performance organisationnelle est la variable dépendante. Des hypothèses (H1 à H5) ont été formulées pour décrire les différentes relations entre ces variables.

Figure 2. Cadre conceptuel de l'influence des facteurs de succès de l'E-CRM sur la performance organisationnelle.



Source : Conception originale basée sur des études existantes

4. Validation du modèle conceptuel

Afin de valider le modèle conceptuel suggéré, une étude empirique sera menée dans les banques commerciales au Maroc. L'objectif principal de cette étude est de tester le modèle proposé, d'analyser et de confirmer les relations identifiées dans la littérature antérieure. Dans notre étude, nous adopterons une approche méthodologique mixte, débutant par une phase qualitative exploratoire visant à acquérir une compréhension approfondie des facteurs de réussite de l'E-CRM. Cette phase impliquera des entretiens et des études de cas menés auprès des responsables et des gestionnaires de la clientèle au sein des banques commerciales.

Cette étape qualitative guide la conception de l'étude quantitative confirmatoire où des questionnaires structurés et des analyses statistiques permettent de tester les hypothèses et de quantifier les relations entre les facteurs de succès de l'E-CRM et la performance organisationnelle. Cette combinaison d'approches qualitatives et quantitatives offre une compréhension complète et une confirmation des dynamiques explorées dans le secteur bancaire.

Conclusion

La recherche du succès de l'E-CRM révèle une trajectoire pleine d'opportunités et d'enseignements. Il devient évident que l'intégration réussie de l'E-CRM a entraîné une transformation significative dans la manière dont les entreprises interagissent avec leurs clients et gèrent leurs opérations. Toutefois, ces succès ne sont pas le fruit du hasard. L'intégration de l'E-CRM a nécessité une adaptation transformation interne profonde.

Une entreprise qui utilise l'E-CRM de manière efficace peut obtenir de nombreux avantages, qui font d'elle une entreprise forte sur le marché. Une gestion efficace de l'E-CRM se traduit par des relations client améliorées, un service et une assistance de qualité supérieure, une adéquation entre les offres et le comportement des clients, une hausse de la satisfaction et de la fidélité des clients, une meilleure efficacité opérationnelle et des coûts réduits, ainsi qu'une augmentation des revenus de l'entreprise.

En conclusion, cet article propose une exploration approfondie de l'impact des facteurs de succès de l'E-CRM sur la performance organisationnelle. Basée sur une revue de littérature approfondie et la construction d'un modèle conceptuel, notre recherche met en évidence l'importance cruciale de l'orientation client, de la formation de l'utilisateur, de la qualité des données, de la satisfaction de l'utilisateur et de l'acceptation de la technologie dans l'amélioration à la fois de la performance financière et non financière en tant que mesures de la performance organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbott, J., Stone, M., & Buttle, F. (2001). Customer relationship management in practice – A qualitative study. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 9(1), 24-34. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240055>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Al-Dmour, H. H., Algharabat, R. S., Khawaja, R., & Al-Dmour, R. H. (2019). Investigating the impact of ECRM success factors on business performance Jordanian commercial banks. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(1), 105-127. <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2017-0270>
- Almajali, D., Alfityani, A., Maali, H., & Almajali, H. (2022). Critical success factors for assessing the effectiveness of E-CRM systems in online shopping : The mediating role of user satisfaction. *Uncertain Supply Chain Management*, 10, 667-678. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.5.008>
- Al-Refaie, A., Tahat, M. D. A. L., & Bata, N. (2014). CRM/e-CRM effects on banks performance and customer- bank relationship quality. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 10(2), 62-80. Scopus. <https://doi.org/10.4018/ijeis.2014040104>
- Ambler, T., & Kokkinaki, F. (1997). Measures of marketing success. *Journal of Marketing Management*, 13(7), 665-678. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964503>
- Anaam, E. A., Abu Bakar, K. A., Mohd Satar, N. S., & Ma'arif, M. Y. (2020). Investigating the Electronic Customer Relationship Management Success Key Factors in the Telecommunication Companies : A Pilot Study. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 17(2-3), 1460-1463. Scopus. <https://doi.org/10.1166/jctn.2020.8825>
- Avlonitis, G. J., & Panagopoulos, N. G. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 355-368. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.021>
- Bhat, S. A., & Darzi, M. A. (2016). Customer relationship management : An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 388-410. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2014-0160>
- Bose, R. (2002). Customer relationship management : Key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102(2), 89-97. <https://doi.org/10.1108/02635570210419636>

- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) : People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Cherapanukorn, V. (2019). *Antecedents of eCRM success in the hospitality industry*. 2019-November. Scopus. <https://doi.org/10.1109/WPMC48795.2019.9096096>
- Chetioui, Y. (2017). Organizational Factors Affecting Customer Relationship Management in Service Companies : Case of Moroccan Banks. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 2, 239-248.
- Compeau, D., Olfman, L., Sein, M., & Webster, J. (1995). End-user training and learning. *Communications of the ACM*, 38(7), 24-26. <https://doi.org/10.1145/213859.214791>
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User Acceptance of Computer Technology : A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35(8), 982-1003. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982>
- Dehghanpouri, H., Soltani, Z., & Rostamzadeh, R. (2020). The impact of trust, privacy and quality of service on the success of E-CRM : The mediating role of customer satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(11), 1831-1847. Scopus. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0325>
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2002). Information systems success revisited. *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2966-2976. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2002.994345>
- Dhingra, M., & Dhingra, V. (2013). Determinants of Electronic customer relationship management (e-CRM) for customer satisfaction in banking sector in India. *African Journal of Business Management*, 7(10), 762-768. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000198>
- El koraichi, M. (2014). La gestion de la relation client dans la banque : Cas du marché marocain. *La Revue Gestion et Organisation*, 6. <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2014.04.003>
- Farhan, M. S., Abed, A. H., & Ellatif, M. A. (2018). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal*, 3(2), 398-416. <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2018.11.003>
- Igbaria, M. (1990). End-user computing effectiveness : A structural equation model. *Omega*, 18(6), 637-652. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(90\)90055-E](https://doi.org/10.1016/0305-0483(90)90055-E)
- Ismail, N. A., & King, M. (2006). The Alignment of Accounting and Information Systems in SMEs in Malaysia. *Journal of Global Information Technology Management*, 9(3), 24-42. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2006.10856425>

- Jafari Navimipour, N., & Soltani, Z. (2016). The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship management systems. *Computers in Human Behavior*, 55, 1052-1066. science direct. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.10.036>
- Kaldeen, M., & Thowfeek, M. H. (2020). *Factors Favoring Electronic Customer Relationship Management (E-CRM)*. <http://ir.lib.seu.ac.lk/handle/123456789/4964>
- Kim, B. Y. (2008). Mediated Effects of Customer Orientation on Customer Relationship Management Performance. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(2), 192-218. <https://doi.org/10.1080/15256480801909089>
- Kımlıoğlu, H., & Zaralı, H. (2009). What signifies success in e-CRM? *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 246-267. <https://doi.org/10.1108/02634500910945011>
- Lebdaoui, H., & Chetioui, Y. (2020). CRM, service quality and organizational performance in the banking industry : A comparative study of conventional and Islamic banks. *International Journal of Bank Marketing*, 38(5), 1081-1106. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2019-0344>
- Liu, C.-C., Chuang, L., & Huang, C.-M. (2012). A Study of the Impact of the e-CRM Perspective on Customer Satisfaction and Customer Loyalty-Exemplified by Bank Sinopac. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4(8), 467-476. <https://doi.org/10.22610/jebis.v4i8.348>
- Mang'unyi, E. E., Khabala, O. T., & Govender, K. K. (2018). Bank customer loyalty and satisfaction : The influence of virtual e-CRM. *African Journal of Economic and Management Studies*, 9(2), 250-265. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-08-2017-0183>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Pedron, C. D., & Saccol, A. Z. (2009). What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach. *BAR - Brazilian Administration Review*, 6, 34-49. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922009000100004>
- Rafiki, A., Hidayat, S., & Razzaq, D. (2019). CRM and organizational performance : A survey on telecommunication companies in Kuwait. *International Journal of Organizational Analysis*, 27. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1276>
- Roh, T., Ahn, C., & Han, I. (2005). The priority factor model for customer relationship management system success. *Expert Systems with Applications*, 28(4), 641-654. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2004.12.021>

- Saadoun, M. (2010). De la CRM au E-CRM et M-CRM : L'art de fidéliser coûte que coûte son client. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 2-3, Article 2-3. <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v0i2-3.3406>
- Sadek, H., Youssef, A., Ghoneim, A., & Tantawy, P. (2012). *Measuring the effect of customer relationship management (CRM) components on the non financial performance of commercial banks : Egypt case*. <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/8459>
- Salameh, A. A., Hatamleh, A., Azim, M., & Kanaan, A. (2020). Customer oriented determinants of e-CRM success factors. *Uncertain Supply Chain Management*, 8, 713-720. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.8.001>
- Salem, S., & Akgemci, T. (2021). E-CRM Success Factors as Determinants of Organizational Performance in The Telecommunications Sector in Gaza Strip. *Management Research*, 5(8), 14.
- Shang, S., & Chen, C.-H. (2007). Human Processes in Customer Relationship Management. *PACIS 2007 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/pacis2007/87>
- Shaw, N. G., Sethi, V., Jeyaraj, A., & Duffy, K. (2010). Modeling User Training and Support for Information Technology Implementations: A Bayesian Test of Competing Models. *Information Resources Management Journal*, 23(2), 20-32. <https://doi.org/10.4018/irmj.2010040102>
- Tahir Jan, M., & Abdullah, K. (2014). The impact of technology CSFs on customer satisfaction and the role of trust : An empirical study of the banks in Malaysia. *International Journal of Bank Marketing*, 32(5), 429-447. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2013-0139>
- Wang, J., Liu, Y., Li, P., Lin, Z., Sindakis, S., & Aggarwal, S. (2023). Overview of Data Quality : Examining the Dimensions, Antecedents, and Impacts of Data Quality. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01096-6>
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management : Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006>