

**LA FIDELISATION DES CLIENTS A L'ERE DE LA DIGITALISATION : CAS
DES ENTREPRISES MAROCAINES**

**CUSTOMER LOYALTY IN THE DIGITAL ERA : THE CASE OF
MOROCCAN COMPANIES**

ASMAA SOUINI

Doctorante à l'Université Mohammed V de Rabat, Maroc

asmaa.souini@um5s.net.ma

ABDELLATIF CHAKOR

Professeur de l'Enseignement Supérieur l'Université Mohammed V
de Rabat, Maroc

abdellatif.chakor@um5.ac.ma

Date de soumission: 25/07/2019

Date d'acceptation: 30/10/2019

DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3577281>

RESUME

Ce travail a pour objectif d'étudier la digitalisation de la relation client au sein des entreprises marocaines. L'approche méthodologique adoptée dans la réalisation de ce travail de recherche nous a permis d'aboutir à une revue de littérature sur la fidélisation des clients et sur la digitalisation que nous avons ensuite appuyée par un questionnaire qui étudie la perception de la digitalisation de la relation client de la part des entreprises marocaines.

MOTS CLES : FIDELITE, GESTION DE LA RELATION CLIENT, GRC, DIGITALISATION, FIDELISATION, CLIENT.

ABSTRACT

This work aims to study the digitalization of the customer's relationship within Moroccan companies. The methodological approach adopted in carrying out this research work will enable us to come up with a literature review on customer's loyalty and digitization, which will then be supported by a questionnaire that studies the perception of the digitalization of customer relations on the part of Moroccan companies.

KEY WORDS: FIDELITY, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, CRM, DIGITALIZATION, LOYALTY, CUSTOMER.

INTRODUCTION

La digitalisation est un terme qui a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années. Elle évolue à très grande vitesse et s'affiche comme une nouvelle tendance fortement présente dans des séminaires, formations, conférences...etc. De son côté, le Maroc n'est pas en reste face à cette évolution internationale malgré les grandes disparités sectorielles de sa mise en œuvre réelle dans le pays (le secteur bancaire demeure pionnier).

Selon le numéro 16 de l'« ANRT News » de l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications, publié en Février 2018, plus de 22 millions de marocains sont abonnés au réseau internet (progression annuelle de 30%). L'accès à l'information se banalise au profit de clients ultra connectés, mieux informés, exigeants et de plus en plus habitués à l'instantanéité. Ceci exerce de fortes pressions sur les dirigeants d'entreprises, en faveur de nouveaux « profils-clients » en quête d'optimisation de leurs moindres dépenses et capables de s'exprimer devant « toute » une communauté d'internautes pour révéler leurs insatisfactions.

De ce fait, la fidélisation des clients et leur relation avec l'entreprise présentent un enjeu stratégique de plus en plus important dans un environnement à digitalisation accrue. Or, l'importance de la digitalisation de la gestion de la relation client (GRC) demeure ambiguë et donne l'impression d'être facultative pour la plupart des entreprises marocaines à un moment où l'évidence les emmène à aller au-delà de la simple intégration d'internet et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) dans leurs stratégies.

Ainsi, le digital qui se présentait comme une option pour certaines entreprises est désormais une nécessité, particulièrement pour le service de Gestion de la Relation Client qui intègre ce dernier au centre de ses décisions en misant sur le côté relationnel en tant que priorité pour s'adapter à ses nouveaux usages qui profitent de la multiplication des outils (tablettes, smartphones, ...etc.) et des canaux de communication digitaux (forums de discussions, messagerie instantanée, chatbots, FAQ, ...etc.) pour faire durer la relation dans un cadre gagnant-gagnant.

PROBLEMATIQUE :

Tandis que la question de digitaliser les services de son entreprise ne se pose plus dans les pays développés, Les entreprises marocaines affichent encore du retard en termes

d'utilisation des technologies, source d'accélération du développement de l'entreprise et levier stratégique-capital pour sa productivité.

Ceci nous mène à nous poser la question sur le recours à la digitalisation de la GRC au sein des entreprises, afin d'étudier le niveau d'intégration du digital au profit de la fidélisation des clients dans le cadre du nouveau contexte digital à un moment où la question de s'y mettre ou pas ne se pose plus.

Pour répondre à cette problématique, nous avons choisi de formuler trois hypothèses principales :

H1 : Les entreprises marocaines ne se mettraient pas à la digitalisation de leur relation client par manque d'intérêt, autant s'en passer !

H2 : La digitalisation de la relation client est un processus complexe qui nécessiterait une restructuration organisationnelle pour la majorité des entreprises marocaines.

H3 : La digitalisation de la relation client nécessiterait des investissements très élevés pour la majorité des entreprises marocaines.

1. REVUE DE LITTERATURE

1.1. Evolution des notions de fidélité et de digitalisation :

1.1.1. D'une simple fidélité à une marque ou un produit...

En littérature, la notion de fidélité a fait l'objet de nombreuses recherches. La définition pionnière de G.H.Brown (1952) faite dans le cadre d'une approche dite comportementale ou béhavioriste a lié la fidélité à la tendance d'acheter régulièrement la même marque. C'est dans ce sens même que Tucker a souligné que le comportement du client demeure la preuve absolue de sa fidélité (Tucker, 1964). A son tour, Sheth a complété cette définition en y rajoutant la composante d'achats répétés suite à des expériences positives passées (Sheth, 1968).

Ensuite, vers la fin des années soixante, le comportement d'achat répété semblait insuffisant pour définir la fidélité (Day, 1969), c'est ainsi que des travaux ont donné naissance à une approche dite attitudinale ou cognitiviste, qui a lié la fidélité à une attitude favorable à l'égard de la marque (J. Jacoby et D.B. Kyrner, 1973). Ces travaux ont été complétés par les recherches de Dick et Basu qui ont associé la fidélité à un achat important et une forte attitude relative envers la marque (Dick et Basu, 1994)

Cependant, ces deux définitions ont fait l'objet de plusieurs critiques de la part des théoriciens. Des critiques couronnées par la naissance d'une nouvelle approche dite composite, qui a mixé les deux précédentes en exigeant à la fois un comportement de ré-achat effectif et répétitif d'une marque avec une attitude favorable à son égard (Jacoby et Chesnut, 1978).

Toutefois, une composante très importante dans la définition de la fidélité demeure indiscutablement celle relative à la durée pendant laquelle la régularité du comportement a été appréciée (Filser, 1994). En cette période des années 90, les entreprises ont compris le grand intérêt à tirer en adoptant des stratégies de fidélisation à long terme. Frederick Reichheld (1996), leader d'opinion original dans le domaine de la fidélisation de la clientèle, note que les entreprises américaines perdent en moyenne, la moitié de leurs clients en cinq ans et que la loyauté demeure la clé du profit et de la prospérité des sociétés à long terme. Selon Reichheld, une fidélisation continûment élevée peut non seulement présenter un avantage concurrentiel redoutable mais aussi accroître la productivité et diminuer le coût du capital.

1.1.2. ... à une fidélisation... à l'ère du digital.

L'évolution spectaculaire d'internet a changé la donne en marketing. A partir des années quatre-vingt, l'utilisation d'internet commence à se généraliser dans les pays développés et le e-commerce fait son apparition sur le marché en évoluant petit à petit avec la démocratisation des ordinateurs dans les années quatre-vingt-dix et l'introduction de grandes sociétés dans le monde virtuel (Microsoft en 1997...etc.) et depuis, c'est le boom technologique particulièrement avec l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les connexions internet hauts débits et la naissance des Smartphones...etc. Or, qui aurait cru, il y'a juste quelques années, que tous les achats pourraient être réalisés sur des mobiles à partir de chez soi, de son bureau ou encore d'un café, à n'importe quel moment et auprès d'un magasin situé à l'autre bout du monde, en un seul clic !

Le monde du marketing n'est pas en reste face à cette révolution digitale. Que nous l'admettions ou pas, elle a transformé notre quotidien, en abolissant toutes les frontières et laissant libre champ à l'imagination et à la créativité.

Aujourd'hui, « C'est bien l'Homme qui se digitalise et non l'entreprise. À elle de s'adapter, d'écouter et de comprendre un monde en métamorphose. Encore une fois l'Homme nous démontre sa capacité à se transformer, à s'adapter à un nouvel environnement et à réinventer son futur. » [Rémy Marrone - Claire Gallic ; Le grand livre du marketing digital, Dunod ; 2018]. C'est ainsi, que tout est entrain de suivre cette évolution, surtout la relation client et particulièrement la communication de l'entreprise avec ses clients qui oriente désormais son cap d'une communication de l'entreprise vers le consommateur « up to bottom » à celui d'une communication par l'entreprise et le consommateur « bottom to up » voire « bottom & up ». Ces transformations ont fait de la fidélisation des clients un processus très controversé qui demande plus d'attention que jamais, pour proposer des solutions aux entreprises à travers des stratégies compétitives adaptées à la digitalisation accrue de la société. Une digitalisation qui oriente les entreprises vers une nouvelle gestion de leur relation-client plus fluide, plus complète et surtout plus interactive, capable d'enrichir la relation et d'impacter positivement la fidélisation client grâce à L'union « digitalisation-fidélisation » qui présente de nombreux atouts et renforce le rôle et le poids du client-acteur dans toute la démarche de l'entreprise modifiant ainsi l'ensemble de la relation « client-entreprise » d'un face-à-face à un côte-à-côte.

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans le cadre de réalisation du présent papier, nous avons opté pour une recherche exploratoire afin d'étudier la fidélisation des clients à l'ère de la digitalisation en se plaçant du point de vue des entreprises. Nous avons choisi d'appuyer notre recherche à travers l'élaboration d'un questionnaire adressé à un échantillon de clientèle-professionnelle, choisi selon la méthode probabiliste (ou aléatoire), que nous avons approchés auprès de différentes agences bancaires spécialisées dans la gestion des comptes « entreprises ». Le questionnaire a été administré dans quatre différentes villes du royaume, à savoir : Casablanca, El Jadida, Rabat et Kenitra.

Dans un premier temps, nous avons procédé à un pré-test de notre questionnaire, qui nous a permis d'avoir une vision plus claire et aidé à l'élaboration du questionnaire finale après rectification de la version pré-testée. Ensuite nous sommes parties à la rencontre de nos enquêtés auprès des agences bancaires des villes précitées pour collecter les informations. Des face-à-face administrés durant la période allant de Juillet 2018 à Février 2019 qui nous

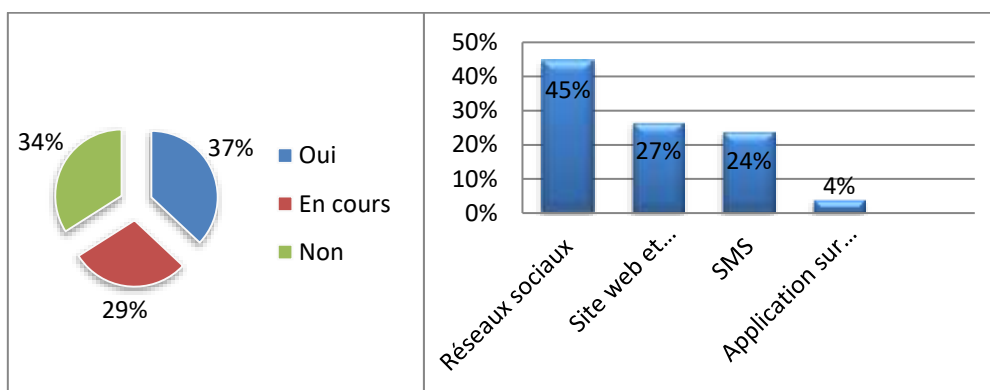
ont permis de collecter 150 réponses auprès d'entreprises marocaines, objet de notre étude actuelle, afin d'aboutir à une conclusion qui confirme ou infirme les hypothèses préétablies.

3. ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Aujourd'hui, « les entreprises récupèrent de gigantesques quantités de données sur les activités des consommateurs en ligne et hors ligne » [Harvard Business Review - Hors-série Le must- Printemps 2018]. L'usage principal et primordial de ces données demeure celui d'une meilleure connaissance du client pour mieux le servir et par conséquent le fidéliser.

Hypothèse 1 : les entreprises marocaines ne voient pas d'intérêt à se mettre à la digitalisation, autant s'en passer !

Graphe 1 : Recours à la digitalisation de la relation client

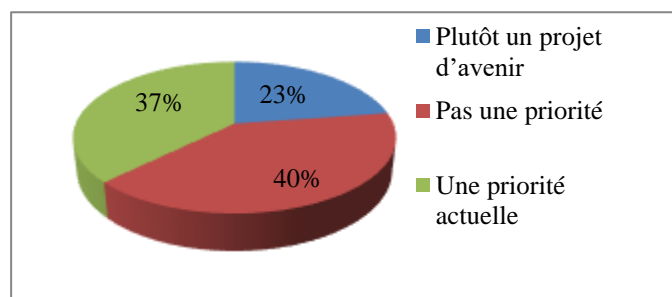


Source : notre étude

D'après les résultats de notre recherche seulement 37% d'entreprises marocaines optent pour la digitalisation de la gestion de leur relation client pour s'adapter aux exigences de la digitalisation accrue de la société et des nouveaux comportements de « consomma-acteurs » surinformés et zappeurs.

Toutefois, même les entreprises dites « digitalisées » se limite majoritairement à l'état embryonnaire, en s'appuyant à 45% sur la communication via les réseaux sociaux qui ne nécessitent ni des ressources humaines hautement qualifiées ni des matériaux coûteux et sophistiqués, suivi des sites-web/mailling et des SMS à respectivement 27% et 24% contre seulement 4% qui recourent à une application sur Smartphone.

Graph 2 : Importance de la digitalisation de la relation client



Source : notre étude

Ce graphique nous explique un peu le résultat précédent du fait que seulement 37% des entreprises enquêtées considère la digitalisation de la relation client comme une priorité immédiate, contre 23% qui la reportent en projet d'avenir et 40% qui ne la priorise pas du tout. Ceci dit que malgré la prise de conscience de l'importance de la digitalisation de la relation client de la part des entreprises marocaines, le passage à l'action se fait très timidement et n'atteint pas le niveau requis dans un contexte à concurrence cruelle.

Tableau 1 : Digitalisation de la relation client dans le futur

Digitalisation de la relation client dans le futur	Nombre des entreprises	Pourcentage
Utilisation des réseaux sociaux via des Smartphones	53	35%
Création d'une application de la société accessible sur des Smartphone	9	6%
Création d'un site web.	37	25%
Liaison des différents services de la société à travers un réseau et des logiciels préalablement installés	21	14%
Investissement dans des ressources humaines qualifiées	15	10%
Modernisation des matériaux du service de gestion de la relation client	11	7%
Mutation profonde et globale de la culture et de l'organisation de l'entreprise dans son ensemble	4	3%
Total	150	100%

Source : notre étude

Dans le même sens, 35% des entreprises enquêtées se limiteront dans leur future digitalisation de la relation client à la simple utilisation des réseaux sociaux, 25% à la création d'un site web et 14% à la liaison des différents services de la société avec un réseau et des logiciels préalablement installés. Ce qui restreint la digitalisation de la relation client à une simple connexion internet et une présence sur les réseaux sociaux, ignorant ainsi que c'est

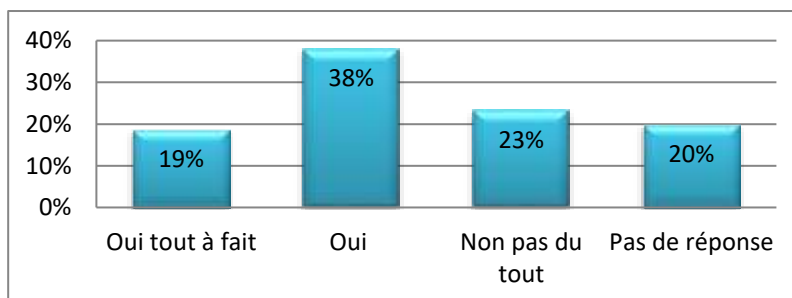
tout un processus qui va de pair avec le développement technologique au profit de la fidélisation des clients à travers une relation personnalisée et une collecte d'informations mises régulièrement à l'ordre du jour et compilés sur des fiches via des logiciels performants qui assurent une vision à 360° des clients et améliorent par conséquent la productivité des collaborateurs.

Tableau 2 : Avantages de la digitalisation de la relation client

Avantages de la digitalisation de la relation client	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Gain de temps	39	26%
Réduction des procédures	13	9%
proximité et meilleure connaissance du client	45	30%
Amélioration de la communication entre les différents services en relation avec la gestion de la relation client	11	7%
Nous ignorons les avantages	22	15%
Aucun avantage	20	13%
Total	150	100%

Source : notre étude

Graph 3 : importance de la digitalisation de la relation client

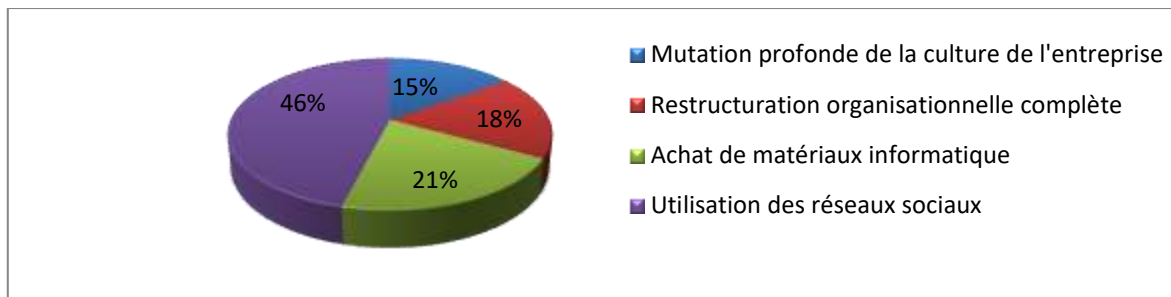


Source : notre étude

Par ailleurs, malgré les avantages de la digitalisation de la relation client, cités par nos enquêtés notamment le gain de temps (26%), la réduction des procédures (9%), la proximité et la meilleure connaissance du client (30%), un pourcentage important d'entre eux (38%) se dit convaincu qu'avec ou sans la digitalisation le résultat est presque identique, contre seulement 23% pour qui les résultats ne sont pas du tout identiques. Cette confusion peut être majoritairement liée à la sous-estimation flagrante d'une question dorénavant existentielle et qui représente désormais un levier stratégique capital pour l'organisation et la productivité de l'entreprise dans son ensemble

Hypothèse 2 : la digitalisation de la relation client est un processus complexe qui nécessite une restructuration organisationnelle pour la majorité des entreprises marocaines.

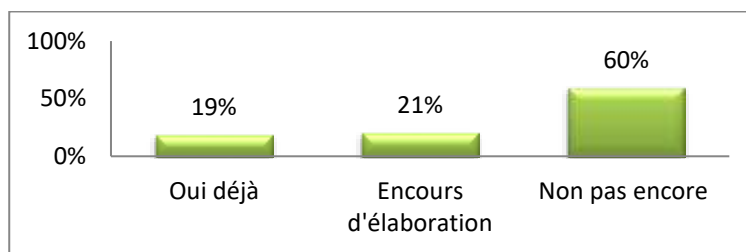
Graphe 4 : Digitalisation de la relation client en tant que projet d'avenir



Source : notre étude

Il est décevant de constater que seulement 18% des enquêtés envisagent une restructuration organisationnelle complète et 15% une mutation profonde de leur culture alors que 21% confondent la digitalisation de la relation client à un simple apport de matériaux informatiques au sein de l'entreprise et 46% la limitent à l'utilisation des réseaux sociaux.

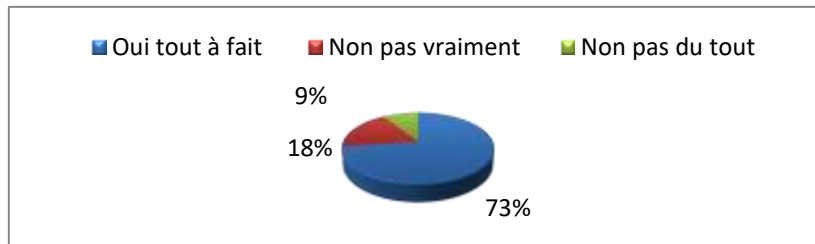
Graphe 5 : Elaboration d'un plan d'action de la digitalisation de la relation client



Source : notre étude

Tandis que 19% des entreprises enquêtées ont déjà établi une feuille de route pour la transformation digitale de leur relation client, 21% sont en cours de son élaboration et 60% ne l'ont pas encore établi perdant ainsi les bénéfices à tirer de l'opportunité de la digitalisation de la relation client aussi bien pour l'entreprise que pour l'économie nationale.

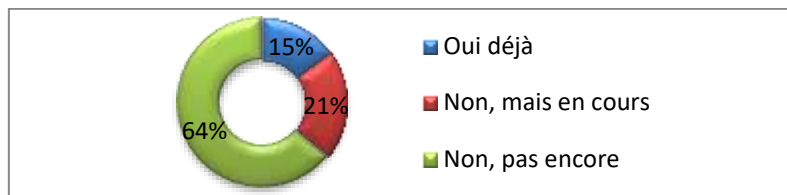
Graphe 6 : crainte de la réorganisation complète de la structure de l'entreprise



Source : notre étude

Néanmoins 73% de nos enquêtés craignent une réorganisation complète de leurs structures, contre seulement 9% qui ne la craignent pas du tout. Ce qui explique que très peu d'entre elles s'investissent en bonne et due forme dans la réorientation de leurs services pour développer et maintenir des relations durables dans un cadre qui respecte les nouveaux comportements et les nouvelles attentes de leurs clients.

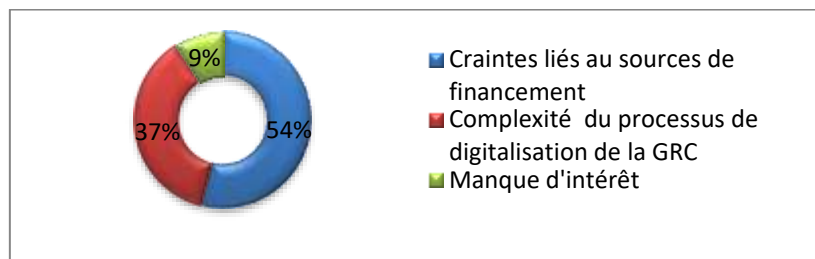
Graphe 7 : Acquisition d'un logiciel de gestion de la relation client



Source : notre étude

Pour le reste, seulement 15% de nos enquêtés disposent d'un logiciel de gestion de la relation client, contre 64% qui n'en disposent pas encore et 21% qui sont dans le processus de son acquisition.

Graphe 8 : les causes du retard de la digitalisation de la relation client

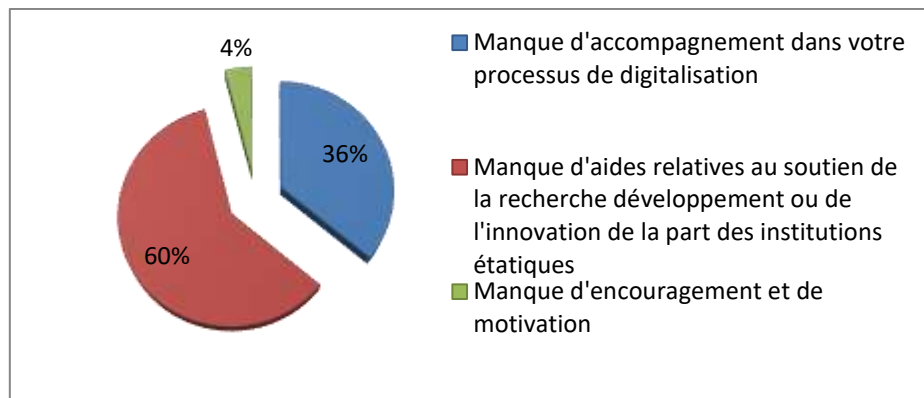


Source : notre étude

37% de nos enquêtés lie ce retard dans la digitalisation de la gestion de leur relation client à la complexité du processus de digitalisation et aux craintes liées aux sources de financement de leur projet (54%).

Hypothèse 3 : la digitalisation de la relation client nécessite des investissements très élevés pour la majorité des entreprises marocaines.

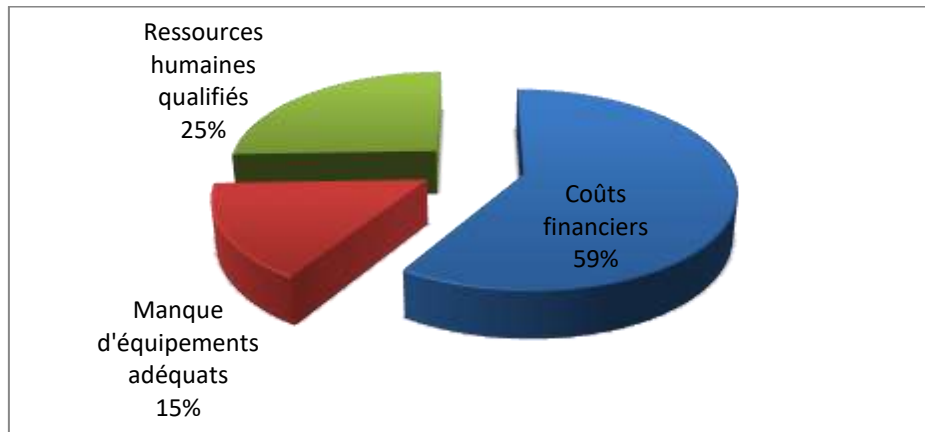
Graphe 9 : Reproches à l'Etat et aux services concernés



Source : notre étude

Au-delà de l'importance indiscutable de la digitalisation de la relation client 60% de nos enquêtés reprochent le manque d'aides relatives au soutien de la recherche-développement ou de l'innovation et 36% reprochent le manque d'accompagnement dans leur processus de digitalisation, contre 4% qui reprochent le manque d'encouragement et de motivation. Des chiffres dont la lecture nous révèle clairement une grande faiblesse d'aides, d'encouragement et d'accompagnement proposés aux entreprises, par les institutions étatiques, pour les motiver et les aider à se lancer dans ce processus aussi bien complexe qu'inquiétant pour elles (car la majorité sont des petites et moyennes entreprises (PME)).

Graphe 10 : obstacles à la digitalisation de votre relation client



Source : notre étude

La prise de conscience du rôle primordiale de la digitalisation des structures de l'entreprise se heurte à l'épineuse question du coût de la transformation digitale. Ainsi, 59% de notre échantillon pointent du doigt les coûts exigés qui représentent une véritable barrière à l'entrée impactant directement l'engagement des entreprises et ôtant le caractère d'urgence au projet de digitalisation de la relation client qui se reporte plutôt en projet d'avenir à exécuter petit à petit sur le moyen et long terme. Surtout que 15% de nos enquêtés estiment que l'investissement dans les équipements adéquats nécessite des dépenses supplémentaires qu'ils reportent à terme.

Enfin, pour 26% de nos enquêtés, l'investissement à envisager dans le volet des ressources humaines pour aboutir à une digitalisation de la relation client réussie représente un handicap majeur pour les entreprises du fait qu'il engage des dépenses de recrutement et de formation qui pèsent sur leurs ressources financières.

4. DISCUSSION GENERALE DES RESULTATS

D'après les résultats de notre recherche un faible pourcentage d'entreprises marocaines recourt à la digitalisation de leur relation client et s'investisse en bonne et due forme dans la réorientation de leurs services pour développer et maintenir des relations durables qui respectent les nouveaux comportements et les nouvelles attentes de leurs clients. Ainsi, la majorité des entreprises se limite à la communication sur les réseaux sociaux, les sites web-mailing et les SMS, tandis que le passage à l'action se fait très timidement et n'atteint pas le

niveau de digitalisation requis dans un contexte à concurrence rude où la digitalisation est tout un processus qui va de pair avec le développement technologique au profit de la fidélisation des clients,

Par ailleurs, malgré les avantages de la digitalisation de la relation client cités par les entreprises (gain de temps, réduction des procédures, proximité et meilleure connaissance des clients) très peu d'entre elles envisage une restructuration organisationnelle complète et un pourcentage important se dit convaincu qu'avec ou sans la digitalisation le résultat est presque identique. Une confusion qui peut être majoritairement liée à la sous-estimation de la digitalisation de la GRC en tant que levier stratégique capital pour l'organisation et la productivité de l'entreprise, mais aussi à la complexité de la mise en œuvre des programmes de gestion de la relation client (ressources humaines qualifiées, ...etc.).

Au-delà de l'importance indiscutable de la digitalisation de la relation client un nombre important d'entreprises reproche une grande faiblesse d'aides, d'encouragement et d'accompagnement proposés par les institutions étatiques pour les motiver et les aider à se lancer dans ce processus aussi bien complexe qu'inquiétant pour elles (car la majorité sont des petites et moyennes entreprises (PME)). De son côté, l'épineuse question du coût de la transformation digitale représente une véritable barrière à l'entrée qui impacte directement l'engagement des entreprises et ôte le caractère d'urgence au projet de digitalisation de la relation client en le reportant en projet d'avenir sur le moyen et long terme, élargissant ainsi l'écart entre la tendance nationale et la tendance mondiale en termes de digitalisation de la relation client.

5. BENCHMARKING

Aujourd'hui, la digitalisation envahit les différents services des entreprises et représente une question de survie pour certains secteurs d'activités notamment les secteurs secondaires et tertiaires, particulièrement pour leur service de Gestion de la Relation Client. En France, par exemple, malgré le retard affiché par les entreprises de l'hexagone, par rapport à leurs homologues européennes, la question de la digitalisation ne se pose plus. Elle est même considérée comme une nécessité pour rester dans la course et un important vecteur de compétitivité et de croissance mis à la disposition de l'entreprise pour la différencier.

De son côté, le Maroc compte seulement 6% d'entreprises connectées à internet à l'exception des secteurs bancaire et télécoms qui sortent du lot et s'affichent plus avancés sur la question, notamment les trois grandes banques (la Banque Marocaine du Commerce Extérieur, le Crédit Agricole du Maroc et la Société Générale du Maroc) qui ont été primé grâce à l'étude de la transformation digitale des banques en Afrique du Nord, menée par Trusted Advisors Group, pour leur avancée digitale.

Alors qu'une étude publiée par Bpi France à la fin de l'année 2017, souligne que 20% des entreprises françaises qui ne s'orientent pas vers la digitalisation, disparaîtront d'ici 2020, le Maroc n'occupe que la 78^{ème} place (sur 139) dans l'indice Network Readiness Index. Tandis que différentes aides gouvernementales et européennes ont été mises à la disposition des entreprises françaises pour les appuyer dans leur projet de digitalisation, notamment à travers le Crédit d'Impôt Recherche (CIR) qui soutient les activités de recherche et développement quelques soient leur taille ou leur secteur. Le tissu économique marocain composé de 95% de PME, se retrouve avec un nouveau plan appelé Stratégie Digitale Maroc 2020 (après l'échec du Plan Maroc Numérique 2013) qui n'est qu'à un an de son évaluation et qui affiche toujours un grand retard à rattraper pour s'aligner aux objectifs préalablement fixés.

6. IMPLICATIONS MANAGERIALES :

Sur le plan managérial, ce travail sensibilise les dirigeants et les responsables de la gestion de la relation client au sein des différentes entreprises marocaines à l'importance majeure d'une connaissance approfondie de leurs clients. Pour se faire, cette recherche souligne le grand manque à gagner de la vision globale que procure la digitalisation de la relation « client-entreprise » dans un contexte de plus en plus connecté.

CONCLUSION

La pierre angulaire d'une relation client réussie demeure incontestablement une connaissance intégrale, approfondie et régulièrement mise à l'ordre du jour de toutes les informations du client. Autrement dit, une vision à 360° de ce client de plus en plus connecté, dans un environnement où la digitalisation révolutionne son quotidien en général et sa relation avec l'entreprise en particulier.

De son côté, la digitalisation de la GRC au Maroc demeure timide et n'atteint toujours pas le niveau requis pour être à la hauteur des attentes des nouveaux consommateurs à la recherche d'interactions continues avec leur entreprise à travers des relations évoluées qui assurent une rapidité de transmission de l'information et une disponibilité des contenus via le canal adéquat à leur requête.

Aujourd'hui, la majorité des entreprises marocaines n'ont pas encore élaboré une feuille de route pour la digitalisation de leur GRC du fait qu'elle n'est toujours pas considérée comme une priorité dans l'immédiat mais plutôt un projet reporté à l'avenir, à réaliser à terme en pointant du doigt les investissements financiers indispensables pour l'intégration du digital dans leurs structures et le manque d'aides et d'accompagnement nécessaires.

Tandis qu'une minorité opte pour des applications sur des Smartphones et investisse dans des logiciels de la GRC, la plupart des entreprises marocaines se contentent de l'utilisation des réseaux sociaux et la création d'un site web pour rester dans la course. Ceci s'explique par la crainte de la remise en cause de la culture de l'entreprise dans son ensemble et souligne le retard important dans l'adoption des nouveaux outils technologiques qui représentent un véritable moteur de productivité en rapprochant l'entreprise de ses clients à un moment où l'investissement dans leur connaissance et l'immédiateté des réactions ne se discutent plus.

Pour conclure, il faut souligner qu'avec des générations futures digitalisées jusqu'à la moelle, la digitalisation s'impose désormais comme un mode de vie de l'entreprise pour se démarquer et s'adapter aux nouveaux changements de son environnement. Ainsi, la fidélisation des clients à l'ère du digital ne peut aboutir sans une véritable adaptation de la GRC aux nouveaux usages digitaux des clients. Une condition *sin qua non*, les entreprises ne pourront jamais atteindre la performance nécessaire pour mieux cerner les attentes du nouveau profil-client, optimiser sa satisfaction et par conséquent gagner sa loyauté.

PERSPECTIVES DE RECHERCHE :

L'échantillon choisi pour ce travail de recherche a été limité à une clientèle-professionnelle approchée auprès des agences bancaires spécialisées dans la gestion des comptes « entreprises » au sein de quatre grandes villes marocaines. Néanmoins, il serait plus judicieux d'élargir l'échantillon étudié à d'autres villes du royaume.

D'autre part, il serait intéressant d'étudier l'autre partie concernée par cette digitalisation à savoir, le client pour connaître l'impact de la digitalisation de sa relation avec l'entreprise sur sa fidélité.

ANNEXE :

QUESTIONNAIRE

- Êtes-vous déjà passé à la digitalisation de la gestion de la relation client au sein de votre entreprise ?
 - Oui
 - En cours
 - Non
- Comment avez-vous digitalisé votre service de gestion de la relation client ?
 - Présence sur des réseaux sociaux
 - Création de site web et mailing
 - SMS
 - Application sur Smartphone.
- Jugez-vous la digitalisation de la gestion de la relation client comme :
 - Une priorité immédiate
 - Plutôt un projet d'avenir
 - Pas du tout une priorité
- Dans le futur, comment envisagez-vous la digitalisation de votre relation client ?
 - Utilisation des réseaux sociaux via des Smartphones
 - Création d'une application de la société, accessible sur des Smartphones
 - Création d'un site web.
 - Liaison des différents services de la société à travers un réseau et des logiciels préalablement installés
 - Investissement dans des ressources humaines qualifiées
 - Modernisation des matériaux du service de gestion de la relation client
 - Mutation profonde et globale de la culture et de l'organisation de l'entreprise dans son ensemble
- Selon vous, quels sont les avantages procurés par la digitalisation de votre service de gestion de la relation client ?

- Gain de temps
 - Réduction des procédures
 - Proximité et meilleure connaissance du client
 - Amélioration de la communication entre les différents services en relation avec la gestion de la relation client
 - Nous ignorons les avantages
 - Aucun avantage
- Selon vous, avec ou sans la digitalisation, les résultats de votre gestion de la relation client sont presque identiques ?
 - Oui, tout à fait
 - Oui
 - Non pas du tout
- Comment concevez-vous votre future digitalisation de la relation client ?
 - Une mutation profonde de la culture de l'entreprise
 - Une restructuration organisationnelle complexe
 - Achat de matériaux informatique
 - Utilisation des réseaux sociaux
- Avez-vous déjà élaboré un plan d'action de la digitalisation de votre gestion de la relation client ?
 - Oui déjà
 - En cours d'élaboration
 - Non pas encore
- Craignez-vous la réorganisation complète de la structure de votre entreprise ?
 - Oui tout à fait
 - Non pas vraiment
 - Non pas du tout
- Disposez-vous d'un logiciel de gestion de la relation client ?
 - Oui déjà

- Non, mais en cours d'acquisition
 - Non pas encore
- Qu'est-ce qui vous empêche de passer à la digitalisation de votre gestion de la relation client ?
 - Craintes liées aux sources de financement
 - Complexité du processus de digitalisation
 - Manque d'intérêt
- Quels reproches faites-vous à l'Etat et aux autorités concernées ?
 - Manque d'accompagnement dans le processus de digitalisation
 - Manque d'aides relatives au soutien de la recherche-développement et/ou de l'innovation de la part des institutions étatiques
 - Manque d'encouragement et de motivation
- Quels sont les obstacles à la digitalisation de votre relation client ?
 - Ressources humaines qualifiées
 - Coûts financiers
 - Manque d'équipements adéquats

BIBLIOGRAPHIE

- **BENAVENT CH. & CRIE D.**, (1998), "Mesurer l'efficacité des cartes de fidélité ", Décisions Marketing, n° 15, spécial distribution Sept.-Déc., pp. 83-90.
- **ZORGATI H.**, (2008), "Degré d'importance des actions de fidélisation : Les clients des Grandes et Moyennes Surfaces tunisiennes", La Revue des Sciences de Gestion, n°229, pp. 103-109.
- **VIALLE V.**, (2013), "Le changement digital c'est maintenant", L'Expansion Management Review n° 150, pp. 124-130.
- **DAMPERAT M.**, (2006), "Vers un renforcement de la proximité des relations client", Revue française de gestion, n° 162, pp. 115-125.
- **LTIFI M. & HIKKEROVA L.**, (2018), "Antécédents et rôles modérateurs de la fidélité à la marque", La Revue Gestion 2000, Volume 35, pp. 101-117.
- **DUBOIS P.-L.**, (2015), "La relation client, priorité de l'entreprise", Revue @GRH, n° 17, pp. 87-89.
- **MARRONE R. & GALLIC C.**, (2018), "Le grand livre du marketing digital", Editions Dunod, Malakoff.
- **JAMMET TH.**, (2015), "Au service du client, au nom de la communauté : Une approche ethnographique de l'animation de communautés de marque en ligne", La revue Réseaux – Communication – Technologie – Société, n° 190-191, pp 73-98.
- **CARTERON V.**, (2013), "Expérience client et distribution omnicanale », L'Expansion Management Review 2013/2 (N° 149), pages 25 à 35.
- Harvard Business Review - Hors-série Le must- Printemps 2018
- **ANRT News**, (2/2018) n°16, site officiel de l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications : www.anrt.ma.