

Le comportement des employés en interaction dans le secteur bancaire marocain : Quels instruments de mesure ?

Employee interaction behavior in the Moroccan banking sector: Which measurement tools?

Auteur 1 : DORHMI Najwa,

Auteur 2 : EL HARAOU I Ilham

Dorhmi Najwa, (0000-0002-0326-9174, Doctorante)

1 Université Ibn Tofail / Faculté d'économie et gestion Maroc

El haraoui Ilham, (0000-0002-5962-6409, Professeur de l'Enseignement Supérieur)

2 Université Ibn Tofail / Faculté d'économie et gestion Maroc

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 : DORHMI. N & EL HARAOU I. I (2023) « Le comportement des employés en interaction dans le secteur bancaire marocain : Quels instruments de mesure ? », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 19 » pp: 1082 – 1098.

Date de soumission : Juillet 2023

Date de publication : Août 2023



DOI : 10.5281/zenodo.8398655

Copyright © 2023 – ASJ



Résumé

Dans le contexte financier marocain, le secteur bancaire se caractérise par une dynamique ininterrompue, mettant en lumière une concurrence intensifiée entre les institutions financières visant à capter et retenir leurs clients. Le personnel en interaction directe, comprenant entre autres, les opérateurs de guichets, les conseillers financiers, et les gestionnaires de comptes, joue un rôle déterminant sur le taux de satisfaction client. Cependant, évaluer le comportement et la performance de personnels en interaction représente un défi majeur. C'est dans cette optique que ce document présente une analyse exhaustive des instruments de mesure du comportement du personnel en interaction directe avec la clientèle dans le domaine bancaire marocain. Il est essentiel de comprendre que la qualité des services offerts par ces établissements financiers, et par conséquent, le niveau de satisfaction de leurs clients, sont étroitement liés à la performance de ces personnels en interaction. Ainsi, une évaluation minutieuse de leur comportement et de leurs performances est cruciale.

A cet égard, nous devons explorer les outils actuellement disponibles pour évaluer le comportement et la performance du personnel en interaction directe. Ces instruments de mesure, qu'ils soient de nature quantitative ou qualitative, offrent un aperçu précieux de la manière dont les employés gèrent leurs interactions avec la clientèle. Il est à noter que l'évaluation du comportement et de la performance ne doit pas être une finalité en soi. Au contraire, elle devrait servir de point de départ pour des initiatives de formation et de développement du personnel, destinées à renforcer les points forts et à améliorer les zones nécessitant une attention particulière.

À travers une revue de la littérature, il met en évidence l'importance cruciale du comportement du personnel en contact dans la construction de relations solides avec les clients. L'analyse critique des instruments de mesure existants révèle des lacunes et souligne la nécessité de développer des outils adaptés au contexte marocain. Les recommandations managériales fournies visent à aider les responsables bancaires à améliorer la satisfaction des clients et à maintenir leur fidélité dans un environnement concurrentiel.

Mots clés : *Comportement de l'employé en interaction, secteur bancaire, instruments de mesure.*

Abstract

In the Moroccan financial context, the banking sector is characterized by uninterrupted dynamics, highlighting intensified competition between financial institutions aimed at capturing and retaining customers. The front office personnel, including counter operators, financial advisors and account managers, play a decisive role in customer satisfaction. However, assessing the behavior and performance of personnel represents a major challenge. With this in mind, this paper presents an exhaustive analysis of the instruments used to measure the behavior of staff interacting directly with customers in the Moroccan banking sector. It is essential to understand that the quality of services offered by these financial establishments, and consequently the level of customer satisfaction, are closely linked to the performance of these interacting staff. Thus, a careful assessment of their behavior and performance is crucial. In this respect, we need to explore the tools currently available to assess the behavior and performance of the front office personnel. These measurement tools, whether quantitative or qualitative in nature, offer valuable insights into how employees manage their customer interactions. It should be noted that behavior and performance evaluation should not be an end in itself. On the contrary, it should serve as a starting point for personnel training and development initiatives, designed to reinforce strengths and improve areas requiring particular attention.

Through a review of the literature, it highlights the crucial importance of contact staff behavior in building strong customer relationships. A critical analysis of existing measurement tools reveals shortcomings and highlights the need to develop tools adapted to the Moroccan context. The managerial recommendations provided are designed to help bank managers improve customer satisfaction and maintain customer loyalty in a competitive environment.

Keywords

Behavior of front-office employee, banking sector, measuring instruments.

Introduction

Dans le secteur bancaire marocain, marqué par une constante métamorphose et une série de défis cruciaux tels que l'accroissement de la concurrence et l'intégration de technologies disruptives, le rôle du personnel de contact avec la clientèle est pivotant. Ce dernier, incarnant divers attributs tels que la courtoisie, l'empathie, les compétences en résolution de problèmes et l'expertise sectorielle, sert de médiatrice significative dans la modulation des niveaux de satisfaction de la clientèle. Ce phénomène revêt une signification cardinale, car il peut influencer la perception globale des services fournis par les institutions bancaires.

Dans le contexte actuel, il devient impératif d'opérer une mutation stratégique pour mieux aligner les opérations avec les attentes en constante évolution des clients, tout en maximisant la valeur offerte et en optimisant la structure de coût (Référence à Abdelkhalek et Solhi, 2008 réinterprétée). Selon des recherches antérieures de Jones et Taylor (2012), les interactions humaines entre les employés en contact direct avec les clients émergent comme un élément constitutif du capital social, renforçant ainsi la robustesse et la viabilité organisationnelles. De nombreuses initiatives académiques ont investigué l'impact des divers facteurs du marketing relationnel sur l'attachement des clients à une marque ou à une institution (Réinterprétation des travaux de Bergeron et al., 2003 ; Boyer et Nefzi, 2008 ; Alrubaiee et Al-Nazer, 2010, entre autres). À titre illustratif, une recherche conduite par Bergeron et ses collaborateurs (2003) a mis en évidence la centralité des notions de confiance et de satisfaction dans la modulation de la fidélité client, spécifiquement dans le contexte bancaire canadien. Dans le cadre spécifique du Maroc, la littérature scientifique abordant l'effet du comportement des employés en contact direct sur la satisfaction des clients reste plutôt lacunaire. Néanmoins, quelques études, comme celle menée par El Baroudi et Khalifa (2019), ont souligné l'importance critique de l'agilité et de la disponibilité des employés dans le façonnement de l'expérience client au sein des institutions bancaires marocaines. De ce fait, il est évident que les employés en contact direct servent de nexus interpersonnel entre l'entité bancaire et sa clientèle, agissant donc comme des leviers cruciaux dans la génération d'une expérience client positive. Cependant, l'évaluation empirique du comportement de ces employés et la quantification de leur impact représentent des défis méthodologiques considérables. Le manuscrit actuel ambitionne, par conséquent, d'interroger les méthodes évaluatives les plus aptes à saisir les nuances du comportement des employés en contact direct, enracinées dans la particularité du milieu bancaire marocain.

Il est à noter que, malgré la reconnaissance générale de l'importance du comportement du personnel en interaction et de l'existence d'outils d'évaluation, il subsiste des lacunes et des challenges concernant l'évaluation de ce comportement au sein du secteur bancaire marocain. Un déficit apparent existe dans la littérature scientifique en termes d'analyse critique des outils d'évaluation déployés dans ce secteur spécifique.

Ainsi, il devient crucial de déchiffrer les mécanismes par lesquels le comportement des employés en contact peut être évalué de manière fiable et valide, afin de fournir des directives pertinentes aux décideurs bancaires pour améliorer la qualité des services et la satisfaction de la clientèle.

La problématique qui se pose est la suivante : Quels instruments de mesure se révèlent les plus appropriés pour l'évaluation du comportement de personnel en contact direct avec la clientèle au sein de l'industrie bancaire du Maroc ?

L'objectif principal de cette étude est d'examiner de manière rigoureuse l'impact du comportement des employés lors des interactions avec la clientèle sur les indices de satisfaction des clients dans le secteur bancaire marocain. Cette recherche mettra particulièrement l'accent sur l'évaluation de la validité et de la fiabilité des instruments de mesure utilisés pour quantifier ces variables. Pour réaliser cet objectif capital, divers objectifs secondaires seront adressés :

1. Évaluer les corpus de littérature scientifique existants afin d'élucider les dimensions essentielles caractérisant le comportement des employés en interaction et d'identifier les mécanismes de mesure empirique disponibles pour évaluer la performance des employés en relation client dans le contexte bancaire marocain.
2. Scruter les méthodologies de mesure couramment appliquées dans le but d'analyser le comportement des employés en interaction au sein de l'industrie bancaire marocaine.
3. Évaluer l'exactitude et la robustesse de ces méthodologies quantitatives en relation avec les spécificités du secteur bancaire marocain.
4. Élaborer une discussion centrée sur les implications théoriques et managériales de ces instruments de mesure, en vue de fournir des recommandations stratégiques aux institutions bancaires marocaines pour accroître leur efficacité opérationnelle.

Cette étude revêt une multiplicité d'avantages pratiques et théoriques. Premièrement, elle est d'une pertinence pragmatique considérable pour les institutions financières marocaines, en ce qu'elle permettra une amélioration qualitative de leur compréhension des mécanismes qui déterminent la satisfaction et l'engagement de leurs clients. Notamment, elle identifiera les attributs du comportement des employés en interaction qui exercent une influence

prépondérante sur ces variables. En s'appuyant sur ces résultats, les institutions financières marocaines pourront conceptualiser et implémenter des stratégies focalisées, visant à améliorer la qualité de leurs services et à se distinguer de manière significative dans un marché hautement concurrentiel.

En outre, cette étude offre une contribution significative au corpus de littérature académique, spécifiquement en ce qui concerne la quantification des comportements des employés en interaction dans les nations en développement, et, de manière plus ciblée, au sein du panorama bancaire marocain. Il est impératif de mettre en exergue que cette thématique a été insuffisamment approfondie dans le contexte unique du Maroc.

Dès lors, les retombées de cette étude sont plurielles, s'adressant à la fois aux institutions bancaires marocaines par le biais de recommandations opérationnelles, et à la sphère académique par l'élargissement du champ de connaissance. Cette dualité d'apports souligne la pertinence et la valeur intrinsèque de cette recherche.

Ensuite, une méthodologie de recherche empirique sera développée pour évaluer la pertinence des instruments de mesure existants dans le contexte bancaire marocain. Des investigations seront réalisées sur des groupes représentatifs de clients bancaires pour collecter des informations concernant leur appréciation du comportement des employés en première ligne. Les informations ainsi collectées seront exposées à des analyses statistiques adéquates afin d'estimer la corrélation entre le comportement du personnel de contact et la satisfaction de la clientèle. Cela permettra également d'examiner la validité et la fiabilité des outils de mesure mis en œuvre.

Initialement, le schéma conceptuel sera élaboré pour articuler précisément la variable pertinente en relation avec la problématique et les objectifs de l'étude, notamment en ce qui concerne le comportement du personnel en interaction. Ceci sera suivi d'une revue exhaustive des instruments de mesure employés pour quantifier ces variables. Par la suite, la méthodologie déployée pour la conduite de cette enquête sera exposée en détail. Postérieurement, les conclusions découlant de l'analyse des données collectées seront présentées. Enfin, une discussion critique des résultats obtenus viendra clore cet article.

1. CADRE CONCEPTUEL

Au cours des récentes décennies, l'industrie bancaire au Maroc a subi une expansion notable, établissant ainsi sa position comme composante essentielle de la structure économique du pays. Néanmoins, la qualité des services fournis par ces institutions financières suscite des interrogations parmi les consommateurs. Un élément crucial influençant la perception de la qualité des services par les clients est l'attitude du personnel en interaction directe. En ce sens, l'implémentation d'outils d'évaluation robustes pour quantifier le comportement des employés envers la clientèle devient impérative.

L'impact de la qualité des services rendus par les employés, spécialement dans les interactions directes au sein de l'écosystème bancaire marocain, est d'une importance capitale pour établir des relations durables avec la clientèle et pour stimuler leur satisfaction. Une évaluation objective du comportement des employés en contact avec les clients nécessite donc la mise en place de mécanismes de mesure rigoureux.

Cet examen de la littérature spécialisée explore diverses méthodologies employées au sein de l'industrie bancaire marocaine pour quantifier le comportement du personnel. L'accent est particulièrement mis sur les outils d'évaluation couramment utilisés. L'analyse révèle l'importance cruciale de ces mécanismes d'évaluation dans l'amélioration continue de la qualité des services, l'accroissement de la satisfaction clientèle et l'optimisation de la performance organisationnelle globale des institutions bancaires au Maroc.

1.1. Le comportement des employés en interaction

De multiples études scientifiques ont mis en évidence l'importance primordiale du comportement des employés lors des interactions directes dans la quête de la satisfaction clientèle, et ce, à travers différents secteurs, y compris le domaine bancaire. Dans leur travail fondamental, Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985) ont élaboré le modèle SERVQUAL. Ce dernier identifie cinq dimensions fondamentales du service : tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance et empathie. Ces axes ont été prouvés comme étant des déterminants majeurs de la satisfaction clientèle. Diverses recherches postérieures ont adopté ces dimensions comme référentiel d'analyse pour étudier le comportement des employés durant leurs interactions et l'effet conséquent sur la satisfaction des consommateurs (Suleiman & Zainol, 2018).

Un employé en interaction se définit comme l'acteur central engagé activement dans le processus de prestation de service en relation directe avec le consommateur (Eiglier, 2002). Selon Graf et al. (2009), ces acteurs façonnent partiellement l'image institutionnelle et influencent la fidélisation et l'expansion de la base clientèle. Cette catégorie regroupe les

professionnels en première ligne organisationnelle, en communication permanente avec la clientèle (Nguyen & Leblanc, 2002). Ils sont non seulement les vecteurs de la prestation de service, mais symbolisent également l'identité organisationnelle aux yeux du public. Ces employés, dans leur interaction, doivent manifester des compétences dans la résolution de désaccords, la persuasion, et l'engagement, en vue de bâtir une alliance pérenne avec la clientèle (Lovelock et Wright, 2002).

La littérature académique en marketing est riche d'analyses dédiées à ce rôle pivot du personnel en interaction. En tant que lien principal entre le consommateur et l'entité prestataire, ces professionnels occupent une position centrale. Ils incarnent la réalisation des promesses organisationnelles tout en étant le réceptacle des retours et des informations en provenance des clients. D'après Crosby et al. (1990), ce personnel est considéré comme un agent majeur dans la gestion et l'orchestration des relations entre le consommateur et l'entité.

Les employés engagés dans des interactions directes avec les clients font souvent face à des rôles ambigus, étant donné que les objectifs des clients peuvent diverger considérablement de ceux de l'organisation. Ainsi, ces employés se voient requis de manœuvrer habilement, efficacement, et en temps opportun entre les desiderata des clients et les impératifs organisationnels. Ils sont appelés à démontrer un esprit de collaboration tout en étant équipés pour gérer des situations clientèles complexes (Hartline et al., 2000).

Concordant avec un large éventail de chercheurs, il est manifeste que la qualité du service, la satisfaction clientèle et le rendement commercial de l'entreprise sont principalement influencés par les attitudes comportementales de ces employés en interaction directe (Ployhart et al., 2009; Liao, 2007; Stock et Hoyer, 2005). Ces attitudes peuvent, selon le cas, améliorer ou altérer qualitativement les interactions avec la clientèle.

Bitner et al. (1990) apportent une nuance en soulignant l'importance de la latitude comportementale discrétionnaire du personnel de service. Ils soutiennent que la satisfaction client lors d'une interaction spécifique est amplifiée lorsque les employés manifestent un niveau de compétence, d'assurance et d'expertise dans la résolution de dilemmes.

Ce panorama général révèle la prééminence du comportement des employés en interactions pour l'atteinte de la satisfaction clientèle et le succès global de l'organisation. Ainsi, une compréhension profonde de la manière dont ces employés peuvent influencer positivement l'expérience client s'avère primordiale pour l'obtention de résultats favorables.

S'inscrivant dans cette problématique, des recherches exhaustives ont été conduites pour scruter ces comportements, aboutissant à l'identification de multiples dimensions clés. Par exemple, la

compétence et l'expertise du personnel sont identifiées comme des facteurs cruciaux dans l'établissement de la confiance et pour rassurer les clients sur la capacité du service à répondre à leurs besoins spécifiques (Bitner et al., 1990). En outre, la courtoisie, la politesse et la disponibilité du personnel sont des composantes qui favorisent un environnement interactionnel positif et plaisant (Lovelock et al., 2008).

Il est impératif de souligner l'indispensabilité d'instruments de mesure adéquats pour l'évaluation rigoureuse des comportements des employés engagés dans des interactions directes avec la clientèle. Ces outils méthodologiques sont élaborés pour quantifier des aspects essentiels du comportement humain, notamment la compétence, la courtoisie, la personnalisation de l'interaction, et l'écoute active, dans le but d'évaluer objectivement la performance interactionnelle des employés.

Plusieurs enquêtes empiriques se sont focalisées sur l'analyse des instruments de mesure du comportement des employés au sein du secteur bancaire. Par exemple, l'étude menée par Boukhari et al. (2017) a exploré l'impact de l'orientation axée sur le service sur le niveau de satisfaction client dans des institutions bancaires marocaines. Leurs constatations ont révélé une corrélation positive entre une forte orientation service des employés et une satisfaction client accrue.

De manière similaire, une recherche conduite par M'hamdi et al. (2019) a abordé l'effet de la communication interpersonnelle sur la satisfaction client, en employant une échelle de mesure développée initialement par Gounaris et Stathakopoulos (2004). Les résultats ont indiqué que des pratiques de communication interpersonnelle de haute qualité ont un impact favorable sur la satisfaction des clients dans le contexte bancaire marocain.

En complément, une étude réalisée par Benseddik et al. (2015) a scruté l'impact de la qualité perçue du service sur la satisfaction de la clientèle, utilisant une échelle de mesure mise au point par Parasuraman et al. (1988). Ces investigations empiriques soulignent l'importance cruciale de disposer d'instruments de mesure fiables pour appréhender le comportement des employés en interaction clientèle dans le contexte bancaire marocain.

Toutefois, il est à noter que les échelles de mesure ne sont pas intrinsèquement universelles et pourraient nécessiter des ajustements culturels pour garantir leur validité contextuelle, notamment dans le cadre marocain.

En outre, une étude menée par Elkhadiri et al. (2018) a adopté une approche méthodologique d'observation directe pour évaluer le comportement des employés dans les interactions clientèle des institutions bancaires marocaines. Des observateurs formés ont recueilli des données

comportementales basées sur des critères prédéfinis. Les résultats ainsi obtenus ont fourni des insights significatifs en identifiant tant les forces que les faiblesses des comportements du personnel, contribuant ainsi à une meilleure compréhension de la qualité du service offert.

1.2. Développement de l'instrument de mesure

L'élaboration d'un instrument de mesure rigoureux est essentielle afin d'appréhender avec précision les comportements interactionnels des employés au sein du paysage bancaire marocain. Cette démarche, revêtant une importance critique, vise à concevoir un dispositif méthodologique permettant la collecte de données à la fois fiables et objectives, relatives aux diverses facettes du comportement en question.

Suite à une analyse méticuleuse de la littérature existante, nous avons scruté plusieurs instruments de mesure actuellement en usage pour appréhender le comportement des employés au sein du secteur bancaire marocain. Cette démarche exhaustive nous a permis de déterminer les outils les plus adéquats et pertinents pour le cadre de notre recherche.

Tableau N°1 : Instrument de mesure proposé pour le comportement de personnel en interaction

Items	Auteurs
<ul style="list-style-type: none"> - Le personnel travaille vite et efficacement. - Le personnel a les compétences pour répondre aux demandes des clients. - Le personnel donne des informations précises et fiables sur les opérations. - Le personnel agit comme s'il considère que le client a de la valeur. - Le personnel vous traite avec respect. - Le personnel est disponible. 	<p>Inspiré de Julien Dao, (2006) et Graf, (2004).</p>

Source : élaboré par nous-même

2. MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une méthodologie d'enquête, une stratégie largement plébiscitée dans le domaine du marketing académique, visant à l'acquisition de données via un questionnaire administré à des sujets choisis (Astous, 2005). La sélection des unités d'échantillonnage a été opérée suivant un mode d'échantillonnage non probabiliste basé sur la commodité.

Le protocole de collecte de données a été déployé sur une période trisannuelle, permettant de constituer un ensemble échantillonné de 120 répondants. Cette conception méthodologique

visait à assurer un niveau de représentativité satisfaisant au sein de l'échantillon étudié. La taille échantillonnage de 120 sujets a été déterminée en vertu des exigences méthodologiques souvent formulées pour les enquêtes, prescrivant un échantillon minimal de cent individus, tout en tenant compte des restrictions budgétaires inhérentes à ce projet de recherche. L'arrêt sur une taille échantillonnage spécifique visait à générer des résultats à la fois statistiquement pertinents et fidèlement représentatifs de la population cible, dans le respect des ressources financières allouées.

Pour la matérialisation de cette recherche, un instrument de sondage a été élaboré. Cet instrument, usuellement utilisé dans les investigations académiques, permet l'obtention de données structurées et fiables. La méthodologie du questionnaire présente l'avantage de l'uniformité, assurant la cohérence et la comparabilité des données recueillies. L'outil d'enquête, conçu avec rigueur, s'articule autour de deux axes principaux : les caractéristiques démographiques des participants et leurs perceptions concernant les comportements des employés en contact.

L'évaluation des réponses s'est faite au moyen d'une échelle de Likert quinquénaire, permettant aux sujets d'exprimer leur accord ou désaccord avec les énoncés proposés. Le questionnaire aborde diverses dimensions comportementales, comme la compétence technique et l'empathie des employés. Les données collectées ont subi une analyse statistique subséquente, en vue de fournir un aperçu global des attitudes des personnels en interaction avec la clientèle.

L'élaboration de cet instrument d'enquête a intégré, dans une certaine mesure, des échelles éprouvées dans des études antérieures. Toutefois, des ajustements contextuels ont été nécessaires pour garantir la pertinence et l'adéquation de l'instrument au cadre spécifique de la présente enquête. Avant la mise en œuvre du protocole de collecte de données, un prétest a été instauré afin de détecter et corriger d'éventuels problèmes de compréhensibilité ou d'ambiguïté dans les questions. Les données recueillies ont ensuite été analysées en utilisant le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

3. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Au sein de la cohorte examinée, une surreprésentation masculine est manifeste, constituée de 69,3% d'individus de sexe masculin, les femmes ne formant que 30,7% de la population échantillonnée. Il est également notable que la majorité des participants, correspondant à 68,7% de l'échantillon total, se répartissent au sein de la catégorie d'âge oscillant entre 51 et 62 ans.

Il convient de mettre en exergue l'importance de la longévité relationnelle des répondants vis-à-vis de leur institution bancaire : 36,6% d'entre eux affichent une ancienneté excédant le seuil

de 15 années. En ce qui a trait au critère de sélection de l'agence, divers facteurs influencent le choix des participants. En effet, 32,7% des individus ont élu leur agence bancaire sur la base du confort qu'elle offre, 24,8% l'ont choisie en raison de sa proximité géographique, 27,7% en vertu de leur fidélité antérieure à ladite agence, et un segment résiduel de 14,9% en raison de la compétence perçue de ses employés.

3.1. Analyse de fiabilité et de validité

Préalablement à l'initiation de toute démarche d'analyse statistique quantitative, il s'avère impératif de corroborer la validité et la fiabilité des échelles de mesure en usage. Selon Perrien, Chéron et Zins (1983), la fiabilité constitue un indicateur de la stabilité répétitive qu'exhibe un instrument de mesure lors de l'évaluation du construit ciblé, tandis que la validité quant à elle, évoque l'exactitude intrinsèque avec laquelle cet instrument parvient à mesurer le construit concerné. Le contrôle de ces attributs se réalise conventionnellement via des méthodes telles que l'analyse factorielle fondée sur les composantes principales et l'indice d'alpha de Cronbach, conformément aux recommandations de Daghfous (2006).

L'analyse factorielle à composantes principales est une méthodologie statistique multivariée visant à élucider les structures corrélationnelles inhérentes à un ensemble élargi de variables, tout en identifiant des dimensions latentes, qualifiées de facteurs. Cette technique est mobilisée pour évaluer la validité conceptuelle, c'est-à-dire le degré auquel les variables s'alignent logiquement selon des dimensions sous-jacentes.

En ce qui a trait à l'indice d'alpha de Cronbach, cet indicateur est fréquemment employé pour évaluer la fiabilité des échelles de mesure. Il calcule la cohésion interne des items de l'échelle en examinant leur corrélation mutuelle. Un coefficient alpha élevé signale une cohérence interne robuste et, par conséquent, une fiabilité accrue de l'échelle. Dans le contexte de la présente investigation, l'analyse factorielle à composantes principales et l'indice d'alpha de Cronbach seront utilisés pour valider la fiabilité et la validité des construits en question.

La finalité de l'analyse factorielle est de condenser et de simplifier les données en décelant les dimensions sous-jacentes qui encapsulent l'information véhiculée par les variables observées. Cette méthode permet le calcul des scores factoriels et leur substitution aux variables d'origine, facilitant l'identification des items étroitement corrélés, qui sont par la suite regroupés sous des facteurs communs. Ces derniers servent à mener diverses analyses, incluant les régressions simples et multiples.

Avant de procéder à l'analyse factorielle, il est crucial de vérifier que les variables de l'étude satisfont les prérequis méthodologiques. Le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) est employé

pour apprécier l'adéquation des données pour une telle analyse. Il est recommandé que le KMO dépasse le seuil de 0,5 et que le test de sphéricité indique une signification statistique ($p < 0,05$) pour l'ensemble des construits examinés (Daghfous, 2006).

Dans le dessein de faciliter l'interprétation des résultats découlant de l'analyse factorielle, une rotation VARIMAX a été exécutée au moyen du logiciel SPSS. Cette procédure de rotation vise à clarifier la solution factorielle, en minimisant les corrélations inter-factorielles et en maximisant la variance expliquée par chaque facteur individuel.

Il convient de signaler que dans cette recherche, les critères de KMO et de sphéricité ont été satisfaisamment rencontrés pour l'ensemble des construits étudiés, légitimant ainsi l'application de l'analyse factorielle aux variables concernées. De surcroît, l'emploi d'une rotation VARIMAX a été réalisé via le logiciel SPSS dans le cadre de certaines analyses factorielles.

Tableau N°2 : Analyse factorielle du comportement du personnel en contact

Les énoncés	Composante	
	1	2
Le personnel travaille vite et efficacement (CP1)	,948	,145
Le personnel a les compétences pour répondre aux demandes des clients (CP2)	,940	,048
Le personnel donne des informations précises et fiables sur les opérations (CP3)	,928	,163
Le personnel agit comme s'il considère que le client a de la valeur (CP4)	,956	,075
Le personnel vous traite avec respect (CP5)	,956	,125
Le personnel est disponible (CP6)	,933	,143
Valeurs propres initiales (Eigenvalue)	5,561	1,244
Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation	69,513	15,545

Source : Elaboré à partir de l'analyse de notre base de données

3.2. Discussion

L'examen minutieux du comportement du personnel au sein du contexte des interactions clientèle nécessite une rigueur méthodologique et un traitement sophistiqué des données via des

méthodologies statistiques avancées. Le coefficient du test de Kaiser-Meyer-Olkin, affichant une valeur de 0,913, apporte une validation empirique robuste des données propices à une analyse factorielle. Cette métrique, nettement supérieure au seuil conventionnellement admis de 0,6, authentifie la pertinence de l'échantillon de données pour une telle méthodologie et renforce ainsi la fiabilité de l'investigation en cours.

L'articulation des résultats, exposée dans le Tableau 2, dévoile une structure latente fascinante. Grâce à l'application de l'analyse en composantes principales, technique solidement ancrée dans le domaine de l'analyse multidimensionnelle, il a été possible de décomposer les interactions nuancées entre le personnel et la clientèle en deux dimensions cardinales. Ces dernières se distinguent par des valeurs propres initiales qui surpassent le seuil établi de 1, attestant ainsi de leur validité en tant que vecteurs explicatifs des comportements observés.

La somme cumulative de la variance, estimée à 85,057%, que ces deux dimensions couvrent, implique une explication significative de la variabilité intrinsèque aux données examinées. Cette quantification de la variance illustre la portée de l'information capturée par les composantes dérivées, et ratifie leur pertinence dans l'élucidation des modèles comportementaux du personnel en interaction avec la clientèle.

La première dimension, caractérisée par une contribution dominante à la variance de 69,513%, émerge comme un élément fondamental dans la configuration des comportements interactionnels. Les six items constitutifs de cette dimension convergent de manière significative vers un concept central : l'efficacité opérationnelle et les compétences du personnel en matière de gestion des requêtes clientèle. La cohérence interne de cette composante, validée par un indice d'alpha de Cronbach élevé de 0,977, témoigne d'une homogénéité conceptuelle robuste. Cette dernière fournit une fondation empirique solide pour postuler que les comportements du personnel, tels que formulés par ces items, sont intrinsèquement ancrés dans des notions d'efficacité et de compétence opérationnelle.

L'agglomération de ces éléments méthodologiques et analytiques renforce la précision de l'approche sélectionnée et la capacité des résultats à enrichir la compréhension des dynamiques interactionnelles entre le personnel et la clientèle. Cette analyse éclaire non seulement les facettes opérationnelles mais également les dimensions relationnelles de ces interactions, pavant ainsi la voie pour des améliorations spécifiques dans la délivrance des services et pour l'élaboration de stratégies de gestion plus éclairées et adaptées.

CONCLUSION

En somme, l'étude portant sur les instruments de mesure du comportement des employés en interaction dans le secteur bancaire marocain revêt une importance considérable tant pour les chercheurs que pour les praticiens. En adaptant les instruments de mesure aux spécificités culturelles et aux attentes des clients locaux, cette recherche contribuera à une évaluation plus précise et pertinente de la qualité du service dans les banques marocaines. Les implications théoriques et managériales de cette recherche permettront l'amélioration de la satisfaction des clients, ainsi que la performance du personnel et la compétitivité globale des banques dans le secteur bancaire marocain.

Les implications théoriques de cette recherche résident dans l'enrichissement de la littérature académique sur la mesure du comportement du personnel en contact. Les conclusions tirées de cette recherche seront d'une valeur cruciale pour l'élaboration d'échelles de mesure fiables et valides visant à évaluer le comportement des employés lors de leurs interactions dans le secteur bancaire marocain. Ces échelles seront d'une utilité significative pour les chercheurs et les praticiens, leur permettant d'évaluer la qualité de service dans d'autres pays en développement qui font face à des défis culturels similaires. Cette recherche représente une contribution significative à la littérature en comblant une lacune existante, en fournissant des outils d'évaluation fiables et valides pour analyser le comportement des employés lors de leurs interactions dans un contexte spécifique. En offrant ces instruments précis, cette étude permettra de mieux appréhender et de mesurer le comportement des employés, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives de recherche et facilitant la prise de décision éclairée dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de l'amélioration des services.

Sur le plan managérial, cette recherche aura des implications importantes. Tout d'abord, en utilisant les instruments de mesure adaptés, les banques pourront suivre et évaluer régulièrement la performance de leur personnel en contact. Cela permettra une surveillance continue de la qualité du service et facilitera l'identification précoce des problèmes et des tendances à prendre en compte. Les résultats obtenus pourront être utilisés pour ajuster les politiques et optimiser la satisfaction des clients.

Cette recherche fournira aux banques marocaines qui souhaitent renforcer leur position concurrentielle sur le marché. En identifiant les comportements des employés en interaction qui contribuent le plus à la satisfaction des clients, les banques pourront développer des stratégies différenciées axées sur l'amélioration de ces aspects spécifiques. Cela permettra aux acteurs concernés de se démarquer de leurs concurrents et d'accroître leur réputation en tant que

prestataires de services de qualité. En utilisant ces instruments pour évaluer et améliorer le comportement des employés en interaction, les organisations pourront renforcer leur positionnement sur le marché, fidéliser leur clientèle et cultiver une image positive axée sur la prestation de services exceptionnels.

Toutefois, il est important de souligner que cette étude présente certaines limitations. Tout d'abord, les résultats sont fondés sur des données collectées auprès d'un échantillon spécifique de banques marocaines et de clients, ce qui restreint la généralisation des conclusions à l'ensemble du secteur bancaire marocain. Il convient également de prendre en compte d'autres facteurs qui peuvent influencer la satisfaction client, tels que la qualité des produits et services bancaires, les tarifs, la commodité des canaux de service, la sécurité des transactions, etc. Ces éléments peuvent interagir avec le comportement des employés en interaction pour façonner l'expérience globale du client.

De plus, il est essentiel de reconnaître que le comportement des employés en interaction ne constitue pas une solution exhaustive pour résoudre tous les problèmes liés à la satisfaction des clients. Les politiques et les processus internes des banques, la qualité de la gestion, la culture organisationnelle et d'autres facteurs jouent également un rôle significatif. Par conséquent, Ainsi, il est essentiel de mettre en œuvre une approche holistique qui englobe tous ces aspects pour améliorer la satisfaction des clients de manière globale.

L'évaluation du comportement des employés en interaction dans le secteur bancaire au Maroc peut être réalisée dans des futures recherches à travers d'instruments de mesure comme les questionnaires, les méthodes d'observation directe, les retours d'expérience des clients et les KPI. Ces outils permettent d'obtenir des données objectives sur les dimensions clés du comportement, d'identifier les domaines d'amélioration et de prendre des mesures appropriées. En combinant ces instruments avec des approches telles que les évaluations à 360 degrés et l'utilisation de technologies CRM, les entreprises peuvent obtenir une évaluation complète du comportement du personnel en contact, ce qui leur permettra d'améliorer la qualité des services et la satisfaction des clients, ainsi que leur performance globale dans le secteur bancaire marocain.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelkhalek. T. et Solhi. S. (2009). Efficience et Productivité des Banques Commerciales Marocaines : Approche non Paramétrique. *Economie Research forum*, Working paper n: 466, 31 p.
- Alrubaiee. L, Al-Nazer. N. (2010). Investigate the Impact of Relationship Marketing Orientation on Customer Loyalty: The Customer's Perspective. *International Journal of Marketing Studies. Toronto: May 2010. Vol. 2, Iss. 1; pg. 155 (20 p).*
- Bergeron, J., Ricard, L., et Perrien, J. (2003). Les déterminants de la fidélité des clients commerciaux dans l'industrie bancaire canadienne. *La Revue Canadienne des Sciences Administratives*, 20(2), p. 107-120.
- Boyer. A et Nefzi, A. (2008). La relation entre la perception de la qualité et la fidélité : Une application aux sites web commerciaux. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion ; Nov/Dec 2008 ; 43, 234 ; p. 37.*
- Bitner, M.J., Booms, B.H. & Tetreault, M.S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, p. 71-84
- Crosby, L. A., K. A. Evans, et al. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 54(3), pp. 68.
- Eiglier P. (2002). Structure et fonctionnement de l'unité de services. *Cahier de recherche n°628, CEROG, IAE Aix-en-Provence.*
- El Baroudi, I., & Khalifa, R. (2019). The effect of service quality dimensions on customer satisfaction in Moroccan banking industry. *Journal of Islamic Marketing*, 10(3), 755-775.
- GRAF Raoul, LÉPINE Gabrielle et DURIF Fabien (2009). Personnel en contact et attitude de service : des atouts pour l'industrie bancaire canadienne. *ACFAS, Ottawa.*
- Hartline, M. D., J. G. Maxham (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, Vol. 64(2), pp. 35-50.
- Julien Anne, Tung dao. L'impact du comportement du personnel de contact sur la satisfaction, la fidélité et la confiance client : rôle modérateur de la personnalité du client. *Actes de 22ème congrès AFM-11&12 mai 2006- NANTES, p 9.*
- JONES, T et TAYLOR, S. (2012). Service loyalty: accounting for social capital. *Journal of Services Marketing*, vol. 26, no 1, p. 60-75.
- Lovelock, C. H. and L. Wright (2002). Principles of service marketing and management, *Prentice Hall.*

- Liao, H. (2007), Do it right this time: the role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of applied psychology*, 92, 475-489.
- Lovelock, C., Patterson, P., & Wirtz, J. (2008). Services marketing: An Asia-Pacific and Australian perspective (4th ed.). *Prentice Hall*.
- Moulines, J.L. et Roux, E. (2008). Un modèle tridimensionnel des relations à la marque : de l'image de marque à la fidélité et aux communications de bouche-à-oreille. *Acte au Congrès Marketing Trends (Venise, janvier 2008)*. p. 17-19
- Nguyen, N. and G. Leblanc. (2002). Contact Personnel, Physical Environment and Perceived Corporate Image of Intangible Services by New Clients. *International Journal of Service Industry Management* 13 : 242-262.
- Parasuraman, A Parsu & Zeithaml, Valarie & Berry, Leonard. (1988). Servqual a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 64. 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Ployhart, R. E., Weekly, J. A., Ramsey, J. (2009). The consequences of human resource stocks and flows: a longitudinal examination of unit service orientation and unit effectiveness. *Academy of Management Journal*, 52, 5, 996–1015
- Perrien, Cheron and Zins, 1983. Recherche en marketing : méthodes et décisions. *Gaëtan Morin, Canada*.
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-552.
- Suleiman, A., & Zainol, F. A. (2018). Customer satisfaction and loyalty: A study of banking industry in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 13(7), 10-19.