

# **Rôle de l'empowerment des employés de contact pour la performance client : rôle médiateur de la gestion de la relation client**

**Sarra Berraies, ISG Tunis, Université de Tunis**

**Mehrez Chaher, ISG Tunis, Université de Tunis**

## **Résumé**

L'objet de cette recherche est d'explorer la relation entre l'empowerment du personnel de contact et la performance client à savoir la qualité perçue du service, la satisfaction client, la fidélité des clients et le bouche-à-oreille (BAO). Elle approfondit l'analyse en mettant en exergue le rôle médiateur de l'efficacité de la gestion de la relation client (GRC) dans cette relation. Au niveau conceptuel, à travers une revue de la littérature, nous avons élaboré un modèle de recherche et formulé une série d'hypothèses. Une étude empirique a été ensuite réalisée sur la base de questionnaires administrés auprès d'un échantillon de personnel de banques tunisiennes et d'un échantillon de clients de ces banques. L'analyse des données par la méthode des équations structurelles révèle d'abord que l'empowerment du personnel de contact influence positivement la qualité perçue du service et la satisfaction client. Les résultats montrent aussi que l'efficacité de la GRC est un déterminant des quatre indicateurs de la performance client. En outre, ils mettent en valeur le rôle médiateur de l'efficacité de la GRC dans la relation entre l'empowerment du personnel de contact et respectivement la qualité de service et la satisfaction client. Cet article offre un éclairage intéressant pour les banques en leur apportant des pistes d'amélioration pour perfectionner la relation avec leurs clients.

**Mots-clés:** Personnel de contact, empowerment, gestion de la relation client, qualité de service, satisfaction, fidélité, bouche-à-oreille.

## **Introduction**

Dans le contexte de mutation que vit la Tunisie, marqué par une vague de revendications impressionnantes des employés qui aspirent à des augmentations salariales et à de meilleures conditions de travail, il devient impératif pour les managers de repenser leurs modes de management. Les employés interviennent dans la gouvernance des organisations et ~~dans~~ conditionnent le processus de création de valeur. Les entreprises sont appelées concilier à la fois les intérêts des actionnaires avec ceux des différentes parties prenantes et en particulier les employés. Dans une perspective d'intelligence collective et de démocratie participative, le processus de gouvernance est appelé plus que jamais à valoriser et intégrer les employés qui peuvent, de part les connaissances et les compétences qu'ils détiennent, participer aux décisions stratégiques, améliorer la gestion de la relation client (GRC) et contribuer à l'amélioration de la performance client.

Parmi les pratiques managériales qui visent la valorisation des employés, nous nous intéressons dans le cadre de cette recherche aux pratiques d'empowerment du personnel de contact et à leur influence sur la performance clients. Dans cette relation, nous approfondissons l'analyse en explorant l'effet médiateur de l'efficacité de la GRC. La performance client est notamment appréhendée dans ce travail à travers la perception de la qualité de service, de satisfaction client et de fidélité des clients et de BAO positif.

La question à laquelle nous essayons de répondre dans cette recherche est :

Dans quelle mesure l'empowerment du personnel de contact affecte-t-il la performance client à travers le rôle médiateur de la GRC?

Cette recherche mobilise des aspects conceptuels et empiriques permettant de croiser deux domaines fondamentaux à savoir la gestion des ressources humaines et le marketing. Elle met en exergue l'importance de l'empowerment des employés de contact pour améliorer la performance client. De nombreux auteurs ont dans ce sens mis en exergue le rôle du personnel de contact pour ce qui est de l'amélioration de la relation de l'entreprise avec ses clients (Chebat et Kollias, 2000 ; Donovan et al., 2004 ; Kahia, 2004 ; Gaha et al., 2012 ; Tsaour et al., 2004). Ces employés se distinguent comme un maillon essentiel reliant l'entreprise aux clients. Par ailleurs, dans la perspective de la chaîne service-profit de Heskett et al. (1994), la mobilisation et la satisfaction des employés est un élément fondamental pour offrir un service de qualité et une expérience distinctive qui répond aux attentes des clients.

L'idée développée dans cette recherche est comment les banques passent d'un mode de management par les directives à un mode de management favorisant l'empowerment. Cette pratique peut avoir pour effet non seulement d'améliorer les compétences des employés et stimuler leur motivation mais aussi de les inciter à œuvrer vers l'établissement de bonnes relations avec les clients en vue de les fidéliser ou acquérir de nouvelles connaissances.

A l'issue d'une revue de la littérature, nous proposons un modèle conceptuel et formulons une série d'hypothèses que nous testons empiriquement. L'étude empirique est menée auprès d'un échantillon de personnel de contact de banques tunisiennes ainsi que de clients de ces banques sur la base de questionnaires auto-administrés. L'analyse des données est réalisée au moyen de la méthode des équations structurelles. Après avoir interprété les résultats de la recherche, nous présentons les implications managériales, les limites ainsi que les voies futures de recherche.

## **I. Revue de la littérature**

### **1.1. L'empowerment des employés de contact**

L'intérêt des chercheurs pour le thème de l'empowerment remonte aux années 1970. Ce terme a été utilisé pour la première fois en 1976 par Solomon aux USA qui l'a défini comme une pratique émancipatoire des afro-américains à l'époque. Ce concept a été par la suite intégré dans divers champs de recherche notamment la psychologie sociale, la gestion des ressources humaines et le marketing.

La réflexion sur le partage du pouvoir a occupé une place de choix dans les préoccupations du XX<sup>ème</sup> siècle. L'empowerment s'inscrit dans la perspective des recherches qui ont réfuté le taylorisme et œuvré pour une meilleure considération des ressources humaines au sein des entreprises. Le courant de l'école ressources humaines et notamment Herzberg (1987) a suggéré que les facteurs intrinsèques de motivation intégrant l'enrichissement des tâches et la possibilité laissée pour les ressources humaines de participer à la prise de décision ont tendance à avoir une influence positive sur le bien-être des employés mais aussi sur la performance de l'entreprise. Cette idée a été popularisée sous le nom d'empowerment (Jo et Park, 2016). De surcroît, les recherches empiriques menées auprès des entreprises Japonaises comme Toyota montrent que le secret de leur succès est entre autres l'autonomisation des employés (Jo et Park, 2016 ; Nonaka et Takeuchi, 1995) et ont suscité l'engouement des chercheurs pour ce thème. Ainsi, de nombreux théoriciens se sont intéressés à ce concept comme Conger et Kanungo, 1988 et Thomas et Velthouse (1990). Conger et Kanungo (1988) définissent l'empowerment comme un processus motivationnel d'auto-efficacité. Pour Thomas et Velthouse (1990), ce concept s'aligne avec un nouveau paradigme de management et en

particulier celui de la motivation des employés. Ils soulignent que le terme empower « veut dire donner un pouvoir à quelqu'un c'est à dire de l'énergie, de la capacité et de l'autorité ». Une revue de la littérature des recherches qui ont été consacrées à l'empowerment des employés montre une fertilité discursive pour ce concept aux facettes diverses puisqu'il se base non seulement sur le contexte dans lequel il est mis en œuvre mais aussi sur les individus qui l'adoptent (Thomas et Velthouse, 1990). Ce concept a été appréhendé selon deux principales approches. Dans la première approche, de nature structurelle, ce concept renvoie à « une pratique de gestion stratégique qui valorise l'autonomie, l'initiative, la décentralisation du pouvoir et la responsabilisation des employés » (Berraies et al., 2015). Cette pratique intègre la délégation en partie du pouvoir aux employés tout en encourageant leur autonomie et leur responsabilisation (Tremblay et Simard, 2005). Dans la deuxième approche, de nature psychologique, ce concept traduit plutôt la manière avec laquelle cette pratique est perçue par les employés (Conger et Kanungo, 1988 ; Spreitzer, 1995; Thomas et Velthouse, 1990). Pour Tremblay et Simard (2005), pour parler d'empowerment psychologique, les employés doivent eux-mêmes être convaincus qu'ils ont un pouvoir pour agir. Le comportement de ces derniers est traduit comme une réponse aux éléments structurelles mis en place au sein de l'organisation. Dans cette lignée, Conger et Kanungo (1988) définit l'empowerment comme «un processus de renforcement des sentiments d'auto-efficacité chez les membres de l'organisation à travers l'identification et l'élimination des conditions favorisant l'incapacité d'agir» (Conger et Kanungo, 1988, p. 484).

Thomas et Velthouse (1990) conceptualisent un modèle de l'empowerment intégrant quatre dimensions de ce concept qui constituent des facteurs de motivation intrinsèque à savoir la signification, l'auto-détermination, le sentiment d'impact et la compétence. La signification se réfère à la manière dont un employé valorise et s'identifie personnellement à son travail (Mishra et Spreitzer, 1998). La compétence matérialise son sentiment qu'il a les capacités nécessaires pour réaliser de manière efficace son travail (Quinn et Spreitzer, 1997). L'autodétermination est relative à sa perception de liberté pour choisir la manière avec laquelle il accomplit son travail et le contrôler (Quinn et Spreitzer, 1997). L'impact reflète la perception qu'a l'individu qu'il influence le système organisationnel mis en place ainsi que les résultats de l'entreprise (Mishra and Spreitzer, 1998). Dans cette recherche, nous conceptualisons l'empowerment des employés comme l'état selon lequel le personnel de contact possède le pouvoir et l'autonomie nécessaire pour prendre les décisions de tous les jours notamment pour ce qui est de leurs activités et des règles organisationnelles qui les concernent dans le cadre de leurs relations avec les clients. En particulier, nous nous intéressons à la contribution de l'empowerment du personnel de contact à la performance client.

## **1.2. Effet de l'empowerment du personnel de contact sur la performance client**

La performance client se base soit sur des indicateurs monétaires tels que la rentabilité, le volume des ventes et la ponctualité de paiements des clients soit sur des indicateurs non monétaires, de type qualitatif et relatifs à la relation entre l'entreprise et ses clients tels que la satisfaction ou la loyauté. Liao and Chuang (2004) se sont intéressés notamment à trois types d'indicateurs qui sont la perception de la qualité de service, la satisfaction et la fidélité des clients. Gaha et al. (2012) intègrent à ces indicateurs la qualité de service, la fidélité et la satisfaction du client, la BAO et le comportement d'achat. La performance client est entendue dans cette recherche comme fonction de quatre indicateurs à savoir la qualité de service, la satisfaction client, la fidélité du client et le BAO.

Comme le soulignent pertinemment Chebat et Kollias (2000), l'empowerment des employés de contact c'est-à-dire les employés dont le travail nécessite un contact direct avec les clients

(Eiglier, 2002), constitue un facteur clé de succès pour les entreprises de service. Il s'agit d'une pratique clé du style de gestion moderne qui vise à motiver le personnel, booster l'engagement organisationnel, favoriser leur créativité et leur auto-efficacité (Conger et Kanungo 1988).

### **1.2.1. Effet de l'empowerment du personnel de contact sur la perception de qualité de service**

Une revue de la littérature sur le marketing des services montre qu'une multitude d'auteurs comme Dawkins et Reichheld (1990) se sont intéressés à la qualité de service qu'ils considèrent comme une compétence distinctive pour une entreprise par rapport à ses concurrents. Fournir des services de qualité est notamment un élément essentiel pour les banques qui font face à une rude concurrence et des exigences de plus en plus changeantes des clients (Berraies et al., 2014 ; Berraies et al., 2015). La qualité de service est définie comme l'évaluation globale d'un service faite par le client (Eshghi et al., 2007). Parasuraman et al. (1998), quant à eux, la définissent comme la différence entre les attentes des clients pour le service et leur perception quant à sa performance. La qualité de service traduit donc le degré auquel la banque délivre un service à ses clients conformément à leurs exigences. A ce niveau, le client se fonde sur plusieurs critères pour donner un jugement quant à la qualité d'un service (Parasuraman et al., 1998). Dans cette lignée, Nous appréhendons la perception de la qualité de service par le client dans la perspective de Parasuraman et al. (1985) qui proposent une échelle de mesure pertinente, fiable et valide de cette variable qu'ils ont baptisé SERVQUAL par laquelle le consommateur se base sur cinq dimensions intégrant (1) une évaluation des aspects tangibles du service à savoir les éléments matériels qui sont liés à l'apparence du personnel ou au service lui-même, (2) la fiabilité traduit l'aptitude du prestataire à fournir les informations utiles et accomplir le service conformément aux conditions, (3) la serviabilité se réfère à la bonne volonté du prestataire pour aider les clients et réaliser le service efficacement et dans les délais, (4) l'assurance a trait au niveau de compétence, de courtoisie du prestataire et à la confiance qu'il inspire pour le client et (5) l'empathie du personnel à savoir l'attention accordée aux attentes et intérêts des clients (Zeithaml et al., 1996).

Pour ce qui est de la relation de l'empowerment du personnel de contact avec la qualité de service, beaucoup d'auteurs se sont penchés sur la question (Abbasi et al., 2012 ; Saif et Saleh, 2013 ; Tsaur et al., 2004). En effet, Tsaur et al. (2004) ont trouvé une relation positive entre l'empowerment des employés de contact et la qualité de service perçue par les clients d'un échantillon d'hôtels à Taiwan. L'étude d'Alabar et Abubakhar (2013) a généré une relation positive également entre ces deux variables dans le cadre d'une enquête qu'ils ont réalisé par rapport à des banques Nigériennes. Abbasi et al. (2012) ont également abouti à la même conclusion à travers une étude qu'ils ont menée sur des banques au Pakistan. Bowen et Lawler (1992) et Soke et O'Cass (2015), quant à eux, suggèrent que l'empowerment permet aux employés de fournir un meilleur service qui correspond aux besoins des employés. Dans ce sens, pour Chebat et Kollias (2000), cette pratique est un moyen d'améliorer la flexibilité des comportements des employés et leur permet de personnaliser le service qu'ils fournissent pour répondre de manière personnalisée aux besoins particuliers et changeants des clients. Dans le même ordre d'idée, Rafiq et Ahmed (1998) soutiennent que les employés autonomisés peuvent répondre rapidement aux besoins des clients sans perdre du temps à demander la réponse à leurs managers. Ceci permet à l'entreprise de booster sa réactivité face aux besoins changeants des clients et d'améliorer la qualité des services qu'elle propose. Soke et O'Cass (2015) suggèrent même que l'empowerment des employés est un facteur critique permettant à ces derniers d'être plus créatifs et de proposer des innovations ou des améliorations des services proposés par les entreprises. Autonomiser les employés permet à

l'organisation de bénéficier de la mise en commun des différentes idées dans une optique d'intelligence collective qui pourra déboucher sur une innovation (Helms, 2006 ; Muindi, 2011). Gazzoli et al. (2010) ont mis en évidence que l'empowerment des employés influence de manière positive la perception des clients de la qualité du service d'un échantillon de restaurants aux USA. Jaiswal et Dhar (2016) ont démontré aussi que l'empowerment psychologique des employés exerce un impact positif sur leur engagement organisationnel qui à son tour influence positivement la qualité de service perçue par le client. Ainsi, nous proposons de formuler l'hypothèse suivante :

H1.1. L'empowerment du personnel de contact influe positivement sur la qualité de service perçue par client.

### **1.2.2. Effet de l'empowerment du personnel de contact sur la satisfaction client**

La satisfaction du client se distingue comme un facteur clé de succès de toute relation d'affaire à long terme (Tsoukatos et Rand, 2006). Ce concept est défini comme « *une évaluation globale basée sur le total des achats et des expériences de consommation de biens ou de services à travers le temps* » (Anderson et al., 1994, P54). Il s'agit d'un état psychologique ou le sentiment de plaisir du client fondé sur un processus de comparaison entre la performance perçue de l'expérience d'achat et de consommation et ses attentes au fil du temps (Kotler et Armstrong, 2010 ; Vanhamme, 2002). Dans cette recherche, la satisfaction client est relative au sentiment de plaisir résultant de l'évaluation globale basée sur l'expérience du client avec la banque à travers le temps.

En particulier, l'interaction avec le personnel de contact influence positivement le degré de satisfaction, du client (Gaha et al., 2012 ; Reynolds et Beatty, 1999). Dans ce sens de nombreux auteurs mettent en valeur l'empowerment des employés comme un déterminant de la satisfaction de clients (Gaha et al., 2012 ; Namasivayam et al., 2014) notamment dans le secteur bancaire (Abbasi et al., 2012). Par ailleurs, Namasivayam et al. (2014) soulignent que l'empowerment du personnel est un catalyseur de leur satisfaction au travail qui à son tour aura tendance à améliorer la satisfaction des clients. Zeithaml et al. (2006) corroborent cette idée en avançant pertinemment que « des employés satisfaits créent des clients satisfaits ». Gaha et al. (2012) soutiennent que l'empowerment du personnel de contact leur permet d'avoir une certaine flexibilité dans le cadre de leurs interactions avec les clients et de pouvoir gérer ces relations interpersonnelles et améliorer leur satisfaction.

Par ailleurs, les résultats de l'étude de Suntoppithug et al. (2010) ont révélé que les entreprises ayant un haut degré d'empowerment de leurs employés avaient tendance à mieux suivre et comprendre les besoins des clients au fil du temps et d'arriver donc à mieux les satisfaire et les fidéliser. Chebat et Kollias (2000) soutiennent que l'empowerment des employés booste la personnalisation du service pour le client qui constitue une source de différenciation et d'avantage compétitif mais aussi d'amélioration de la satisfaction des clients (Rafiq et Ahmed, 1998). Ongori (2009) a révélé à travers une investigation qu'il a mené sur des employés de restaurants comment l'empowerment et la participation de ces derniers aux décisions a un effet ambivalent sur la rapidité de résolution des problèmes et la satisfaction des clients. Néanmoins, Jonathan et Johnmark (2012) n'ont pas trouvé de relation significative entre l'empowerment des employés et la satisfaction des clients dans les entreprises de service au Nigéria.

A la lumière de ces travaux théoriques, nous proposons d'étudier l'hypothèse suivante :

H1.2. L'empowerment du personnel de contact influe positivement sur la satisfaction client.

### **1.2.3. Effet de l'empowerment du personnel de contact sur la fidélité des clients**

Booster la fidélité de ses clients est un défi crucial pour toute entreprise. Certains auteurs comme Cunningham (1956) restreignent la fidélité au seul aspect conatif qui est fondée en

tant que telle sur la répétition d'achat auprès d'une entreprise donnée. Payne et Webber (2006, p 366) exprime la fidélité à travers les aspects conatif et affectif en la définissant comme « un sentiment d'attachement et d'affection à l'organisation, à ses personnes, ses services ou produits, qui est démontré par leur intention de continuer la relation d'affaires ». Jacoby et Chesnut (1978) considèrent quant à eux que la fidélité est un triptyque formé de trois aspects : (1) l'aspect cognitif qui se réfère au processus de décision et de comparaison de plusieurs marques ou entreprises, (2) l'aspect affectif basé sur l'attachement et l'affection qui font que le client préfère telle marque ou entreprise et (3) l'aspect conatif qui a trait à la réponse comportementale matérialisée par l'intention de ré-achat. Dans ce travail, nous appréhendons également la fidélité comme un concept intégrant trois dimensions de nature cognitive, affective et conative (Jacoby et Chesnut, 1978 ; Oliver, 1999) et nous nous intéressons à l'un des antécédents de cette variable à avoir l'empowerment des employés de contact.

En effet, nous défendons l'idée à l'instar de Payne et Webber (2006) que les comportements de ce type d'employés qui interagissent directement avec le client sont des déterminants de sa fidélité. La même idée a été suggérée par Gaha et al. (2012) et Palmatier et al. (2008). Ces employés sont les ambassadeurs de l'entreprise auprès de ses clients. La fidélisation des clients est dans ce cadre basée sur la qualité de la relation existante entre le personnel de contact et les clients en termes de compétences techniques, comportementales et relationnelles des employés.

Pour de nombreux théoriciens (Berraies et al., 2015 ; Bowen and Lawler, 1992 ; Gaha et al., 2012), l'empowerment favorise l'autonomie et l'initiative des employés, motive le personnel et comble leurs besoins intrinsèques, ce qui booste leur engagement envers l'organisation et les rend plus disposés à fournir plus d'efforts pour fournir un service de qualité aux clients et un rendement plus élevé (Berraies et al., 2015) améliorant ainsi la satisfaction et la fidélité des clients. De part la marge de manœuvre qui leur est laissée, ceux-ci seront plus motivés et pourront explorer de nouvelles façons de faire et mettre au profit de l'organisation leurs connaissances et leurs compétences (Berraies et al., 2015). « *Une culture d'empowerment encouragerait les employés à se sentir plus importants, responsables et libres de mettre à profit leur intelligence et leurs compétences* » (Tremblay et al, 2000). Gaha et al. (2012) soulignent dans ce sens que « *l'expertise et la communication sont les éléments les plus efficaces pour améliorer la performance du personnel et assurer la fidélisation du client* ».

Bowen et Lawler (1992) ont démontré que l'empowerment des employés améliore la rapidité de résolution des plaintes des clients et permet de booster la fidélité des clients. En effet, l'autonomisation des employés de contact leur permet d'avoir l'autorité pour résoudre en temps réel les problèmes qui se présentent sans en référer à leurs supérieurs et agir selon les attentes du client qui se présente devant eux, ce qui augmente la probabilité d'avoir une évaluation positive de l'entreprise par le client (Donavan et al., 2004) et qui peut aboutir à une plus grande fidélité des clients (Grönroos, 2001).

De surcroît, Suntompithug et al. (2010) ont démontré que les entreprises qui adoptent la pratique d'empowerment auprès de leurs employés avaient tendance à mieux fidéliser leurs clients. Cette pratique permet aux employés de mieux prendre soin des clients et de maintenir une bonne relation avec eux. Elle constitue un levier de motivation des employés ayant un impact fort sur leur bien-être et leur satisfaction.

Enfin, nous avons vu dans les sous-sections précédentes que de nombreux auteurs ont mis en exergue la contribution de l'empowerment des employés à la qualité de service et la satisfaction des clients. Ces variables sont considérées comme des catalyseurs de la fidélité des clients (Berraies et al., 2015 ; Schlesinger et Heskett, 1991).

Nous formulons alors l'hypothèse suivante :

H1.3. L'empowerment du personnel de contact influe positivement sur la fidélité du client.

#### **1.2.4. Effet de l'empowerment du personnel de contact sur le BAO positif**

Avec le développement technologique et notamment des réseaux sociaux, le BAO est devenu une variable centrale pour le succès de toute entreprise (Reynolds et Beatty, 1999 ; Gaha et al., 2012). Reynolds et Beatty (1999) définit ce concept comme « une conversation informelle permettant la propagation d'opinion sur les produits et les services d'une entreprise » (Gaha et al., 2012). Le BAO est donc une opinion positive ou négative faite par les clients à propos d'un produit, service ou l'entreprise elle-même à d'autres personnes. Une des idées développées dans cette recherche est que l'empowerment des employés de contact peut jouer en tant que catalyseur d'un BAO positif initié par le client.

Grönroos (2001) soulignent dans ce sens que les employés autonomisés offrent un service rapide et efficace, ce qui contribue à la création d'un BAO positif et à fidéliser les clients. Dans le même ordre d'idées, Zeithaml et al. (2006) avancent que la résolution efficace des problèmes a un effet positif à la fois sur la satisfaction et la fidélité des clients mais aussi sur le BAO. Pour Bowen et Lawler (1992) et Netemeyer et Maxham (2007), les employés autonomisés sont susceptibles de mettre au profit de l'entreprise leurs compétences et expériences en vue d'améliorer la qualité de services fournis aux clients ce qui peut induire un BAO positif. Des clients satisfaits tendent à donner des opinions positives sur le produit/service ou l'entreprise en question et à les recommander à leur entourage.

Gaha et al. (2012) ajoutent dans ce sens sur la base de la recherche de Liao et al. (2009) que « fournir un service de qualité, satisfaire et fidéliser le client permettent d'aboutir en fin de chaîne à l'achat du service et d'assurer la propagation positive du BAO ». Dans le cas contraire, un service défaillant mène à une insatisfaction du client vis-à-vis du prestataire de service qui peut engendrer une propagation d'un BAO négatif (Kim et al., 2013). Cette revue de la littérature montre ainsi que peu d'études empiriques se sont penchées sur la relation directe qui existe entre l'empowerment des employés de contact et le BAO positif. Dans cette lignée, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1.4. L'empowerment du personnel de contact influe positivement sur le BAO positif.

### **1.3. Rôle médiateur de l'efficacité de la GRC dans la relation entre l'empowerment du personnel de contact et la performance client**

La GRC a retenu l'attention des chercheurs dans la littérature consacrée au marketing (Chen et al., 2009 ; Padmavathy et al., 2012 ; Reinartz et Kumar, 2000 ; Verhoef, 2003). Elle a trait à la construction d'une relation personnalisée avec les clients ayant pour but de générer de la valeur pour l'entreprise (Kumar et Reinartz, 2012). Pour Couldwell (1998), il s'agit « *d'une combinaison de processus et de technologie visant à comprendre les clients d'une entreprise dans la perspective de qui ils sont, ce qu'ils font et de ce qu'ils aiment* ». Chen et Popovich (2003) soulignent que l'efficacité de la GRC repose sur une combinaison d'individus, de processus et de technologies qui visent la compréhension des clients d'une entreprise et établir de bonnes relations avec eux. Padmavathy et al. (2012, p249), quant à eux, définissent la GRC comme « *un ensemble d'activités axées sur le client supportées par la technologie et la stratégie organisationnelle et est conçu pour améliorer l'interaction avec les clients afin de gagner leur fidélité et augmenter les profits au fil du temps* ». Dans ce sens, la GRC a trait aux solutions technologiques, à la stratégie organisationnelle mise en place mais aussi aux employés voire la culture organisationnelle orientée client au sein de l'entreprise (Padmavathy et al., 2012). De nombreux auteurs se sont intéressés dans ce cadre à l'efficacité d'un système de GRC (Kim et al., 2003 ; Padmavathy et al., 2012). Kim et al. (2003) se basent sur quatre éléments de base qui sont la valeur client, la connaissance client, la satisfaction client et l'interaction avec les clients. Chen et al. (2009) ont aussi proposé un système de mesure qui se

base sur trois dimensions à savoir les technologies et systèmes d'information, la gestion des relations et le climat organisationnel orienté client. Padmavathy et al. (2012) ont conceptualisé une échelle de mesure pour évaluer l'efficacité de la GRC fondée sur cinq composantes qui sont (1) l'engagement organisationnel qui matérialise « les efforts déployés par une banque et ses employés pour servir les clients conformément aux niveaux de performance souhaités » (Padmavathy et al., 2012), (2) l'expérience client décrit la manière dont les banques assistent efficacement les clients par rapport à leurs plaintes et procèdent à la résolution proactive des problèmes (3) l'approche axée sur les processus matérialise la rapidité de réponses appropriées aux demandes des clients, (4) la fiabilité a trait au degré auquel la banque délivre des services de qualité à ses clients comme promis et (5) l'orientation technologique porte sur la performance des banques pour ce qui a trait à l'utilisation des nouvelles technologies telles que l'internet banking ou le mobile banking (Padmavathy et al., 2012). Pour évaluer l'efficacité de la GRC, nous nous fondons sur les cinq dimensions développées par Padmavathy et al. (2012) qui tourne entre autres à l'instar de la recherche de Chen et Popovich (2003) autour des individus, de processus et de technologies. Nous nous intéressons dans ce qui suit d'abord au rôle de l'empowerment du personnel de contact dans l'efficacité de la GRC. Ensuite, nous nous pencherons sur la contribution de la GRC aux indicateurs de la performance client. Enfin, nous confluons l'analyse en suggérant l'existence d'un effet médiateur de l'efficacité de la GRC dans la relation existante entre l'empowerment du personnel de contact et les indicateurs de la performance client.

### **1.3.1. Effet de l'empowerment du personnel de contact sur l'efficacité de la GRC**

Un grand nombre de théoriciens en management et marketing s'est intéressé aux antécédents de l'efficacité de la GRC (Chen et Popovich, 2003 ; Shang et Wu, 2011 ; Taghavi et al., 2016). Parmi les éléments susceptibles d'influencer cette variable, nous nous penchons dans cette recherche sur l'empowerment du personnel de contact.

Dans ce sens, Taghavi et al. (2016) ont mis en valeur à travers une étude qu'ils ont mené au sein des hôpitaux d'enseignement de l'Université de Téhéran des sciences médicales, plusieurs leviers de l'efficacité de la GRC notamment la culture organisationnelle, la mission, la structure organisationnelle, la gestion de la communication, l'engagement organisationnel, le travail d'équipe, la gestion du changement et la satisfaction et l'empowerment des employés. Shang et Wu (2011) suggèrent aussi que pour acquérir tous les avantages de l'utilisation de la GRC, le top management joue un rôle essentiel dans l'établissement d'objectifs, l'allocation suffisante des ressources, la résolution des conflits et l'empowerment des employés pour résoudre les problèmes des clients. Comme nous l'avons vu, Chen et Popovich (2003) fondent la GRC sur trois piliers essentiels qui sont la technologie, le processus et les individus. L'efficacité de la GRC est donc entre autres basée sur les ressources humaines de l'entreprise. Pandey et Pandey (2013) adoptent cette idée en soulignant que parmi ces trois piliers, les ressources humaines sont le facteur le plus important car c'est grâce à eux que les technologies, les stratégies et les processus sont mis en place. Ces deux auteurs ajoutent que si les banques adoptent de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines tout en s'assurant que les employés sont engagés, autonomisés et ont le sentiment d'être au cœur de la GRC, ils peuvent renforcer fortement leurs relations avec la clientèle (Pandey et Pandey, 2013). Dans le même ordre d'idée, Ghalenooie et Sarvestani (2016) insistent que les ressources humaines devraient être reconnues comme l'un des importants facteurs clé de succès de la GRC. Padmavathy et al. (2012) ont proposé que le degré de l'engagement organisationnel ou les efforts déployés par une banque et ses employés fait partie intégrante de la mesure de l'efficacité d'un GRC. Une GRC efficace va donc de pair avec une bonne gestion de ressources humaines.

Les employés en contact sont les ambassadeurs des entreprises après des clients. L'empowerment de ces employés peut ainsi être un atout précieux pour les managers pour les motiver en vue d'accroître leur satisfaction au travail, promouvoir des comportements de GRC appropriés, d'être capables satisfaire pleinement les clients et d'entretenir des relations durables avec eux (Anderson et al., 2009; Palmatier et al., 2008). Dans cette perspective, l'autonomisation des vendeurs se distingue comme une stratégie gagnante-gagnante pour les managers, les vendeurs et les clients (Anderson et al., 2009).

Esslimani et Igalens (2008) ont aussi mis en exergue le rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel de contact avec la clientèle. De surcroît, Reinatz et Chugh (2002) avancent que l'empowerment des employés eu égard au service rendu au client améliore la performance de la GRC.

Ainsi, sur la base de cette revue de la littérature, nous formulons alors l'hypothèse suivante :  
H2. L'empowerment du personnel de contact influe positivement sur l'efficacité de la GRC.

### **1.3.2. Effet de l'efficacité de la GRC sur la performance client**

L'implémentation efficace de la GRC permet à l'entreprise d'offrir une valeur différenciée permettant de d'améliorer la relation avec les clients (Padmavathy et al., 2012). En effet, plusieurs recherches ont révélé que l'efficacité de la GRC a une influence positive sur la qualité perçue de l'offre par le client (Mithas et al., 2005 ; Valmohammadi et Baladpas, 2014). Jutla et al. (2001) et Stone et al. (1996) ont souligné que parmi les bénéfices de la GRC se trouvent l'amélioration de la qualité des services et des produits. Mithas et al. (2005) avance que l'implémentation de la GRC au sein d'une entreprise améliore la qualité perçue par le client, qui à son tour affecte la satisfaction des clients.

Par ailleurs, de nombreux auteurs comme Chen et Popovich (2003), Hassan et al., 2015 ; Mithas et al. (2005) et Padmavathy et al. (2012) ont également soutenu qu'il existe une relation positive entre l'efficacité de la GRC et la satisfaction des clients. L'absorption de connaissances sur les clients permet aux entreprises de répondre aux besoins des clients d'une manière personnalisée, plus rapide et plus efficace, ce qui permet d'augmenter leur satisfaction. Dans ce sens, Mithas et al (2005) explique que la GRC permet à une entreprise donnée d'absorber les connaissances sur les clients et donc d'offrir des offres personnalisées, d'améliorer la fiabilité des expériences de consommation en facilitant un traitement rapide et efficace des demandes clients et ainsi de gérer plus efficacement les relations clients. Padmavathy et al. (2012) ont également montré à travers une étude empirique sur des banques indiennes que trois dimensions de l'efficacité de la GRC ont une influence significative sur la satisfaction client à savoir l'engagement organisationnel, l'approche axée sur les processus et la fiabilité. Srinivasan et Moorman (2005) ont aussi trouvé une relation positive entre les investissements dans la GRC et la satisfaction client. L'efficacité de la GRC permet également de booster la fidélité des clients (Farquhar, 2004 ; Mithas et al., 2005 ; Padmavathy et al., 2012). Pour Mithas et al (2005), la GRC efficace est la clé de la fidélité des clients. L'étude des banques indiennes de Padmavathy et al. (2012) a aussi révélé que seule la dimension fiabilité de l'efficacité de la GRC a un impact positif sur la fidélité des clients. Chen et Popovich (2003) suggèrent aussi que l'implémentation réussie de la GRC dans les entreprises aura pour effet d'améliorer la fidélité des clients et les profits à long terme. Pour d'autres chercheurs comme Farquhar (2004) ou Jutla et al. (2001), la GRC est un levier de la fidélité des clients. Gremler et al. (2001) suggèrent aussi que la relation étroite entre les employés et les clients peut avoir une influence significative que le BAO positif. De surcroît, d'après Wahab et al. (2009), la performance de la GRC est le processus de création de valeur qui résulte dans le BAO positif, la satisfaction et la fidélité des clients vis-à-vis d'un produit ou d'une marque. Sur la base de ces analyses théoriques, nous proposons ainsi les hypothèses suivantes :

- H3.1. L'efficacité de la GRC influe positivement sur la qualité de service perçue par client.
- H3.2. L'efficacité de la GRC influe positivement sur la satisfaction client.
- H3.3. L'efficacité de la GRC influe positivement sur la fidélité du client.
- H3.4. L'efficacité de la GRC influe positivement sur le BAO positif.

### 1.3.3. Rôle médiateur de l'efficacité de la GRC

D'après les recherches que nous avons présentées, l'empowerment du personnel de contact contribue à l'efficacité de la GRC qui s'avère un levier pour la performance client matérialisée par quatre indicateurs notamment la qualité perçue de service, la satisfaction et la fidélité des clients et le BAO. Ainsi, l'efficacité de la GRC pourrait constituer une variable médiatrice dans l'explication du lien entre l'empowerment du personnel de contact et la performance client. En conséquence, nous pouvons énoncer les hypothèses suivantes :

- H4.1. L'efficacité de la GRC médiate la relation entre l'empowerment du personnel de contact et la qualité de service perçue par client.
- H4.2. L'efficacité de la GRC médiate la relation entre l'empowerment du personnel de contact et la satisfaction client.
- H4.3. L'efficacité de la GRC médiate la relation entre l'empowerment du personnel de contact et la fidélité du client.
- H4.4. L'efficacité de la GRC médiate la relation entre l'empowerment du personnel de contact et le BAO positif.

## 1.4. Modèle conceptuel

A la lumière des débats théoriques présentés, nous avons élaboré le modèle théorique suivant qui met en valeur l'effet de l'empowerment du personnel de contact sur l'efficacité de la GRC qui à son tour a un effet sur les indicateurs de la performance client. Ce modèle met également en exergue la relation existante entre ces indicateurs de performance client à savoir la qualité perçue du service, la satisfaction et la fidélité des clients et le BAO positif.

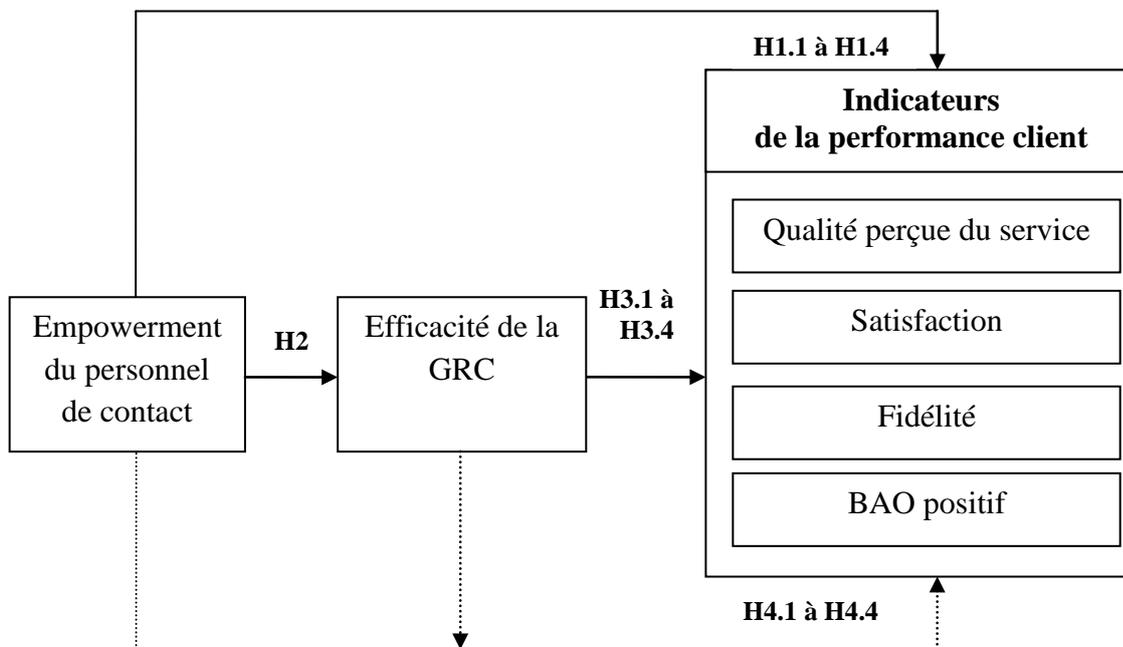


Figure 1 : Modèle de recherche

—> Lien direct    .....> Lien médiateur

## **2. Etude empirique**

### **2.1. Méthodologie et collecte des données**

A travers une enquête réalisée auprès des banques en Tunisie, nous avons tenté de mieux appréhender les relations entre la pratique de l'empowerment du personnel de contact, l'efficacité de la GRC et la performance client appréhendée est notamment en termes de qualité du service, de satisfaction et de fidélité des clients et de BAO. Pour trouver des éléments de réponse à notre problématique et tester notre modèle de recherche conceptuel, nous avons adopté une démarche quantitative réalisée à travers l'administration de questionnaires. Notre étude est spécifique puisqu'elle s'adresse à la fois au personnel de contact et aux clients des banques. En effet, elle porte sur deux échantillons et deux questionnaires, l'un s'adresse au personnel de contact et porte sur l'empowerment et l'autre est adressé aux clients pour évaluer d'autres variables à savoir l'efficacité de la GRC, la qualité de service, la satisfaction, la fidélité et le BAO positif.

Pour les besoins de notre étude, nous avons au préalable pris contact avec les chefs d'agence pour leur expliquer les objectifs de notre recherche et leur demander de soutenir notre collecte de données. Notre cible d'étude était le personnel de contact. Ces individus ont été chargés de compléter l'enquête auprès de leurs clients respectifs ce qui nous permet d'avoir une analyse fiable notamment de la GRC et de la qualité de service rendu. Au total, notre échantillon final renferme 212 employés de contact et 507 clients.

Dans la perspective de Gazzoli et al. (2010), la qualité du service rendu par le personnel de contact, l'efficacité de la GRC, la fidélité des clients, la satisfaction client et le BAO sont des agrégats des réponses de ses clients. Dans notre étude, les clients des agences bancaires ont évalué la qualité de service des employés qu'ils avaient rencontrés et ont répondu aux questions liées à leur satisfaction, fidélité et au BAO. Leurs réponses ont été ensuite agrégées en moyenne pour être reliées aux réponses de chaque personnel de contact dans la lignée des recherches de Gazzoli et al. (2010) et Snipes et al. (2005) dans lesquelles les données concernant les clients ont été agrégées au niveau individuel, c'est à dire au niveau de chaque employé de contact et non pas au niveau de la banque toute entière. Au final, notre agrégation est de l'ordre de 2,39 clients par personnel de contact en moyenne.

Pour ce qui est du profil des répondants, plus de 56 % des employés ont une expérience de plus de 5 ans dans la banque dans laquelle ils travaillent alors que tous sont diplômés de l'enseignement supérieur. L'échantillon est par ailleurs composé de 138 hommes (soit un taux de 65%). La majorité d'entre eux (68%) se situent dans la tranche d'âge de 28-35 ans. Pour ce qui est des clients, plus de 53% sont des femmes et la majorité (72%) ont plus de 26 ans. Environ 92% des répondants reportent qu'ils visitent leur banque au moins une fois par mois.

### **2.2. Instruments de mesure**

Les différentes variables de notre recherche ont été opérationnalisées au moyen des échelles de mesure existantes dans la littérature. Ainsi, l'empowerment du personnel de contact a été mesuré par l'échelle de mesure proposée par Nyhan (2000). L'efficacité de la GRC a été opérationnalisée par l'échelle de mesure développée par Padmavathy et al. (2012) dans le contexte bancaire. Dans cette perspective, ce construit renferme cinq dimensions à savoir l'engagement organisationnel, l'expérience client, l'approche axée sur les processus, la fiabilité et l'orientation technologique. La qualité de service a été opérationnalisée par l'échelle SERVQUAL à 22 items développée par Parasuraman et al. (1998) qui intègre cinq dimensions à savoir les éléments tangibles, la fiabilité, la serviabilité, l'assurance et l'empathie. La satisfaction des clients a été mesurée par des items adaptés de la recherche de Levesque et McDougall (1998). La fidélité des clients a été opérationnalisée par les échelles de McMullan et Gilmore (2003) et d'Oliver (1999). Enfin, pour mesurer le BAO, nous avons eu recours à l'échelle développée par Maxham (2001). Pour tous les items, nous nous sommes

fondés sur une échelle de Likert de 5 points (1 signifie pas du tout d'accord et 5 signifie tout à fait d'accord).

### 2.3. Dimensionnalité, fiabilité et validité des échelles de mesure

A travers le logiciel SPSS 21.0, nous avons procédé à des analyses en composante principale (ACP) avec une rotation Varimax pour mettre en valeur la dimensionnalité de chaque échelle de mesure des variables de notre recherche. Les items, dont les contributions factorielles sont faibles, ont été supprimés. Nous avons ensuite calculé l'alpha de Cronbach pour tester la fiabilité interne des échelles. Ce coefficient a été jugé acceptable au seuil de 0.7 selon les recommandations de Nunnally et Bernstein (1994). Au vu de ce coefficient qui varie entre 0.738 et 0.985, nous pouvons conclure que tous les construits présentent une bonne fiabilité (Tableau I). Au final, une échelle de mesure unidimensionnelle a été ressortie pour respectivement l'empowerment, la satisfaction et le BAO. Pour l'échelle mesurant la qualité de service, une échelle à cinq dimensions a été générée par l'ACP. Quant à l'efficacité de la GRC et la fidélité, trois dimensions ont été mises en valeur par l'analyse pour chacune de ces variables. Nous avons également vérifié la normalité des données au moyen des coefficients d'asymétrie (skewness) et d'aplatissement (Kurtosis).

La structure finale des échelles opérationnalisant les variables de notre recherche est présentée dans le tableau 1. Nous avons ensuite procédé à des analyses factorielles confirmatoires au moyen du logiciel AMOS 21. Pour cela, nous avons évalué l'ajustement des modèles de mesure de chaque variable de notre recherche. Dans ce sens, pour ce qui est des échelles de mesure de la perception de la qualité de service, de la fidélité et de l'efficacité de la GRC, nous avons eu recours à des modèles de second ordre. A ce niveau, un modèle d'ordre supérieur doit être justifié par de fortes corrélations constatées entre les facteurs de premier ordre. Nous constatons dans ce sens que les dimensions de chaque variable sont assez corrélées entre elles. Les résultats montrent que les relations structurelles entre les facteurs de premier ordre et le construit de second ordre sont supérieures à 0.5, ce qui est conforme avec le seuil préconisé par Roussel et al. (2002). Les modèles ressortis par la modélisation structurelle pour tous les variables présentent en outre des indices d'ajustement conformes aux seuils critiques d'acceptation. La fiabilité de chaque échelle a été ensuite testée en vérifiant que le coefficient rhôs de Jöreskog est supérieur à 0.7 (Hair et al., 2006).

**Tableau 1. Dimensionnalité et fiabilité des échelles de mesure**

Variables (Pourcentage de variance expliquée)	Dimensions	Nombre d'items	Alpha de Cronbach > 0.7	Rhôs de Jöreskog > 0.7
<b>Efficacité de la GRC</b> (76.335%)	Engagement organisationnel	3	0.910	0.918
	Expérience client	3	0.850	0.923
	Approche axée sur les processus et la technologie	5	0.933	0.937
<b>Qualité de service</b> (82.467%)	Eléments tangibles	3	0.738	0.727
	Fiabilité	3	0.954	0.949
	Serviabilité	3	0.985	0.973
	Assurance	4	0.893	0.895
	Empathie	3	0.982	0.978
<b>Fidélité</b> (80.274%)	Cognitive	3	0.945	0.938
	Affective	3	0.899	0.871
	Conative	3	0.901	0.902
<b>Empowerment des employés</b> (72.783%)		4	0.763	0.784
<b>Satisfaction</b> (64.953%)		3	0.752	0.746
<b>BAO positif</b> (71.127%)		3	0.775	0.769

Nous avons aussi testé la validité convergente des échelles de mesure en s'assurant que les valeurs de la variance moyenne extraite (VME) (en diagonale dans le tableau 2) pour chaque échelle sont supérieures à 0.5 (Fornell et Larcker, 1981). Les résultats montrent que la validité convergente sont vérifiées pour tous les construits. Nous avons enfin vérifié la validité discriminante des construits en s'assurant que les VME sont supérieures aux corrélations au carré entre les construits (Fornell et Larcker, 1981).

**Tableau 2: Validité convergente et discriminante des construits**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
E (1)	<b>0.67</b>													
GRC1 (2)	0.39	<b>0.86</b>												
GRC2 (3)	0.21	0.31	<b>0.79</b>											
GRC3 (4)	0.17	0.36	0.28	<b>0.68</b>										
QS1 (5)	0.18	0.17	0.08	0.18	<b>0.62</b>									
QS2(6)	0.26	0.16	0.16	0.19	0.28	<b>0.81</b>								
QS3 (7)	0.14	0.21	0.22	0.28	0.15	0.18	<b>0.88</b>							
QS4(8)	0.22	0.23	0.12	0.19	0.13	0.24	0.27	<b>0.72</b>						
QS5 (9)	0.32	0.36	0.28	0.17	0.14	0.16	0.43	0.34	<b>0.89</b>					
F1 (10)	0.09	0.16	0.18	0.24	0.18	0.18	0.32	0.08	0.23	<b>0.87</b>				
F2 (11)	0.08	0.12	0.19	0.18	0.15	0.23	0.12	0.17	0.08	0.37	<b>0.76</b>			
F3 (12)	0.14	0.23	0.25	0.21	0.24	0.08	0.19	0.16	0.17	0.34	0.30	<b>0.85</b>		
S (13)	0.37	0.38	0.29	0.32	0.19	0.21	0.27	0.15	0.16	0.32	0.21	0.21	<b>0.69</b>	
BAO (14)	0.09	0.07	0.18	0.12	0.05	0.23	0.29	0.06	0.24	0.28	0.19	0.24	0.25	<b>0.71</b>

#### 2.4. Tests des hypothèses

Les hypothèses ont été testées par les méthodes des équations structurelles et en particulier par la méthode de maximum de vraisemblance à l'aide du logiciel AMOS 21. Le rôle médiateur de la confiance organisationnelle a été testé suivant la méthode recommandée par Baron et Kenny (1986). Il s'agit d'abord de vérifier qu'il y a bien un lien direct entre les variables indépendantes et chaque variable dépendante. Ensuite, les variables dépendantes doivent avoir des effets positifs sur les variables médiatrices. Par ailleurs, il d'agit de montrer que chaque variable médiatrice affecte chaque variable dépendante dans le cadre d'un modèle global intégrant toutes les variables de la recherche. Dans le cas où ces trois conditions sont vérifiées, la médiation est alors confirmée. Enfin, à la dernière étape, il s'agit d'examiner la nature partielle ou totale de la médiation et de vérifier sa significativité en utilisant le test de Sobel. Pour que la médiation soit totale, le coefficient de régression liant la variable indépendante et la variable dépendante doit devenir nul sous l'effet de la variable médiatrice.

Après avoir examiné les indices d'ajustement du modèle qui se sont révélés satisfaisants ( $\chi^2 /ddl = 2.234 \leq 3$ , GFI :  $0.912 > 0.9$ , CFI =  $0,94 > 0,9$ , NFI =  $0,93 > 0,9$ , RMSEA =  $0,068 < 0,08$ ), nous avons procédé à l'examen du test des hypothèses de notre recherche.

Le tableau 3 ci-après met en valeur des liens significatifs entre d'une part l'empowerment des employés de contact et d'autre part l'efficacité de la GRC ( $\beta = 0.212$ ,  $p < 0.001$ ), la qualité de service ( $\beta = 0.354$ ,  $p < 0.001$ ), la satisfaction des clients ( $\beta = 0.573$ ,  $p < 0.001$ ). Les hypothèses H1.1., H1.2. et H2 sont ainsi confirmées. Les résultats montrent néanmoins que l'empowerment du personnel de contact n'affecte pas directement la fidélité des clients et le BAO positif. Par ailleurs, l'efficacité de la GRC influence de manière positive la qualité de service ( $\beta = 0.348$ ,  $p < 0.001$ ), la satisfaction ( $\beta = 0.551$ ,  $p < 0.001$ ), la fidélité des clients ( $\beta = 0.197$ ,  $p < 0.01$ ) et le BAO ( $\beta = 0.159$ ,  $p < 0.05$ ). Les hypothèses H3.1, H3.2, H3.3 et H3.4 sont donc supportées par nos données empiriques.

**Tableau 3. Liens entre les variables**

Variable indépendante	Variable dépendante	$\beta$	C.R.
Empowerment du personnel de contact	Efficacité de la GRC	0.212	2.543 <sup>***</sup>
	Qualité de service	0.354	4.772 <sup>***</sup>
	Satisfaction des clients	0.573	7.638 <sup>***</sup>
	Fidélité des clients	0.074	1.389 <sup>ns</sup>
	BAO positif	0.048	0.874 <sup>ns</sup>
Efficacité de la GRC	Qualité de service	0.348	7.129 <sup>***</sup>
	Satisfaction des clients	0.551	8.122 <sup>***</sup>
	Fidélité des clients	0.197	2.105 <sup>**</sup>
	BAO positif	0.159	1.987 <sup>*</sup>

Avec  $\beta$  : coefficient de régression standardisé, C.R. : t de Student, <sup>ns</sup> : non significatif, <sup>\*\*\*</sup> :  $< 0,001$   
<sup>\*\*</sup> :  $< 0,01$ , <sup>\*</sup> :  $< 0,05$ .

Ainsi, les trois premières conditions de Baron et Kenny (1986) ont été concluantes pour la variable médiatrice de notre modèle, en l'occurrence l'efficacité de la GRC dans la relation entre d'une part l'empowerment du personnel de contact et d'autre part la perception de la qualité perçue et la satisfaction des clients. Aucun lien direct n'a été ressorti entre la variable empowerment du personnel de contact et les variables fidélité des clients et BAO positif. L'efficacité de la GRC ne constitue pas donc une variable médiatisant le lien entre l'empowerment du personnel et ces deux dernières variables. Ainsi, les hypothèses H4.3 et H4.4 sont infirmées. Nous pouvons en outre affirmer le rôle médiateur partiel de l'efficacité de la GRC pour expliquer les liens indirects entre -l'empowerment du personnel de contact- et -la fidélité des clients et le BAO positif-. Les résultats montrent que les liens entre l'empowerment du personnel de contact et respectivement la qualité de service ( $\beta = 0.354$ ) et la satisfaction des clients ( $\beta = 0.573$ ) ont baissé par rapport au premier modèle testant les liens de causalité direct entre ces variables (respectivement de 0.428 et 0.689) mais restent toujours significatifs. Le test de Sobel nous a permis en outre de vérifier la significativité des effets médiateurs. Ce test est de l'ordre de  $Z=2.693^{**}$  pour l'effet médiateur de l'efficacité de la GRC dans la relation empowerment du personnel de contact et qualité de service et de  $Z=1.993^*$  pour le deuxième effet médiateur de la GRC quant au lien entre l'empowerment du personnel de contact et la satisfaction des clients. Les hypothèses 4.1 et 4.2. sont donc confirmées.

### 3. Discussion et conclusion

La recherche menée auprès des banques tunisiennes nous a permis de mieux cerner dans quelle mesure la pratique managériale de l'empowerment des employés de contact affecte la performance client. Elle révèle que cette pratique agit de manière positive sur la perception de la qualité de service par le client et sa satisfaction. Cette recherche a mis en exergue que la pratique d'empowerment des employés affecte positivement l'efficacité de la GRC qui

contribue à son tour à la performance client notamment à la qualité de service perçue, la satisfaction client, la fidélité des clients et le BAO. L'analyse des données empiriques a de surcroît montré que l'efficacité de la GRC est une variable qui médiate la relation entre l'empowerment du personnel de contact, la qualité de service et la satisfaction des clients.

Les résultats générés nous ont permis de confirmer les travaux antérieurs et notamment de corroborer des travaux empiriques qui ont été menés dans des contextes très différents en matière de culture du contexte tunisien. En effet, ce travail établit d'abord la présence d'un lien étroit entre l'empowerment des employés de contact et la qualité de service perçue par le client ainsi que sa satisfaction. Ce résultat concorde avec les travaux de certains chercheurs qui ont abouti à des liens significatifs entre d'une part l'empowerment des employés et d'autre part la perception de la qualité de service (Abbasi et al., 2012 ; Bowen et Lawler, 1992 ; Soke et O'Cass, 2015 ; Thimothy et Abubakhar, 2013 ; Tsaour et al., 2004) et la satisfaction des clients (Abbasi et al., 2012 ; Chebat et Kollias, 2000 ; Gaha et al., 2012 ; Namasivayam et al., 2014 ; Suntompithug et al., 2010). En donnant l'opportunité aux employés de contact d'être autonomes, d'avoir plus de pouvoir et de participer au processus décisionnel, ces derniers se sentiraient valorisés et seraient mieux disposés en contrepartie à fournir plus d'efforts, à prendre plus d'initiatives et à mettre en œuvre leur compétences en vue de participer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise notamment la satisfaction des clients. Pour les employés, cette pratique managériale est synonyme de traitements favorables et de perceptions positives des managers envers eux.

Par ailleurs, ce travail complète les recherches antérieures, qui ont prôné que l'empowerment du personnel de contact est un des antécédents de l'efficacité de la GRC (Anderson et al., 2009 ; Pandey et Pandey, 2013 ; Reinatz et Chugh, 2002 ; Shang et Wu, 2011 ; Taghavi et al., 2016). Comme le soulignent pertinemment Anderson et al. (2009), l'autonomisation des vendeurs démarque comme une stratégie gagnante-gagnante à la fois pour les managers, les vendeurs et les clients. Par ailleurs, parmi les liens confirmés par notre recherche, l'efficacité de la GRC est révélée comme un levier de performance client. Ce résultat corrobore en particulier les travaux de Chen et Popovich (2003), Hassan et al. (2015) Jutla et al. (2001), Mithaset al. (2005), Padmavathy et al. (2012), Valmohammadi et Baladpas (2014) et Wahab et al., 2009. Enfin, ce travail nous a permis de mettre en valeur le rôle médiateur de l'efficacité de la GRC dans la relation unissant les pratiques de l'empowerment des employés de contact et la perception de la qualité de service et la satisfaction du client. Mieux ces employés sont valorisés par ces pratiques, plus ils fourniront d'efforts dans la gestion efficace de la relation client qui aura pour effet d'améliorer la qualité de service et la satisfaction client.

Notre recherche apporte des éléments importants pour la compréhension des pratiques managériales, en l'occurrence l'empowerment des employés susceptibles de renforcer la relation de la banque avec ses clients. Cette pratique est valorisée par les employés et influence positivement leur comportement. La mise en place de ces pratiques managériales permet aux managers d'instaurer un climat de confiance au sein des banques tunisiennes et d'acquérir des connaissances pertinentes et des idées innovantes qui peuvent les aider pour améliorer la relation avec les clients.

Cette recherche a deux principales limites : la taille assez réduite de l'échantillon nous conduit à procéder avec prudence quant à la généralisation des résultats de l'étude et l'effet médiateur partiel mis en valeur pour l'efficacité de la GRC qui prouve l'existence d'autres variables médiatisant les relations testées. Des perspectives de recherche s'offrent aux chercheurs, il serait intéressant d'évaluer le rôle modérateur de l'âge ou des traits de personnalité du personnel de contact dans le modèle ou d'inclure d'autres variables médiatrices comme la satisfaction au travail, la confiance des clients ou même l'empowerment des clients. Les

chercheurs pourront aussi tester les liens entre les indicateurs de performance client dans le modèle.

## Références bibliographiques

- Abbasi, M.M., Mushtaq, K.M et Kashif, R. (2011), "Employee Empowerment, Service Quality and Customer Satisfaction in Pakistani Banks", *The IUP Journal of Bank Management*, X (4), , pp. 47-60.
- Anderson, E.W., Fornell, C., et Lehmann, D.R., (1994), "Customer satisfaction, market share, and profitability; findings from Sweden", *Journal of Marketing*, 58, pp. 53-66
- Alabar, T.T. et Abubakar, S.H. (2013), "Impact of Employee Empowerment on Service Quality-An Empirical Analysis of the Nigerian Banking Industry", *British Journal of Marketing Studies*, 1 (4), pp.32-40.
- Anderson, R.E, Swaminathan, S. et Hong-Kit Yim, F. (2009), "Psychological empowerment of salespeople : antecedents and consequences", *Journal of Selling & Major Account Management Northern*, 9 (4), pp28-42.
- Baron R.M. et Kenny D.A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp.1173-1182.
- Berraies S., Chtioui R. et Ben Yahia K. (2015), « Caractéristiques fonctionnelles des sites web bancaires et fidélité des clients : rôle médiateur de la confiance en ligne », 14ème 'International Marketing Trends Conference', 22-24 janvier 2015, Paris.
- Berraies S., Chaher M. et Ben Yahia K. (2014), « Employee empowerment and its importance for trust, innovation and organizational performance», *Business Management and Strategy*, 5(2), pp82-103.
- Bowen D. E. et Lawler E.E. (1992), « The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When », *Sloan Management Review*, Hiver 1992, pp.31-39.
- Chebat, J.-C., et Kollias, P. (2000), "The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations", *Journal of Services Research*, 3(1), pp66-81.
- Chen, I.J. et Popovich, K. (2003) "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, 9(5), pp.672 - 688
- Chen, J., H.J., Yen, H.J.R., Li, E.Y, et Ching, R.KH. (2009), "Measuring CRM Effectiveness: Construct Development, Validation and Application of a Process-oriented Model", *Total Quality Management*, 20 (3), pp283-299.
- Conger, J.A. et Kanungo, R.N. (1988), "The empowerment process: integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, 19(3), pp. 471-82.
- Couldwell, C. (1998), "A data day battle", *Computing*, 21 May, pp. 64-6.
- Cunningham, R.M. (1956), "Brand loyalty – what, where, how much?", *Harvard Business Review*, 34(1), pp.116-128.
- Dawkins, P. et Reichheld, F. (1990), « Customer retention as a competitive weapon», *Directors and Board*, 14, pp42-47.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. et Mowen, J.C. (2004), "International benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors", *Journal of marketing*, 68, pp128-146.
- Dwayne D., Gremler, K., Gwinner, P., Stephen, W et Brown, W. (2001) "Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships", *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), pp.44 - 59

Eiglier P. (2002), *Le service et sa servuction*, Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, 2002.

Eshghi, A., Haughton, D. et Topi, H. (2007) "Determinants of customer loyalty in the wireless telecommunications industry", *Telecommunications Policy*, 31, pp93-106.

Esslimani B. et Igalens, J., (2008), « Rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 68, pp.17-29.

Farquhar, J.D. (2004), "Customer retention in retail financial services: an employee perspective", *International Journal of Bank Marketing*, 22(2), pp. 86-99.

Fornell C. et Larcker D.F. (1981), «Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error», *Journal of Marketing Research*, 18, pp.39-50.

Gaha K., SIMARD G., Tremblay M. et Lapalme M-E (2012), « La relation employé-client : les attitudes et les comportements du personnel qui influencent la performance client », International Marketing Trends Conference, Venice.

Gazzoli, G., Hancer, M. et Park, Y. (2010), "The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: A study in the restaurant industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), pp56-77.

Ghalenoie, M.B., et Sarvestani, H.K. (2016), "Evaluating Human Factors in Customer Relationship Management Case Study: Private Banks of Shiraz City", *Procedia economics and Finance*, Vol 36, pp363-373.

Grönroos, C. (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, 32(2), pp. 4-20

Hassan, R.S, Nawaz, A et Zafar, F. (2015), "Effect of customer relationship management on customer satisfaction", *Procedia Economics and Finance*, 23, pp563-567.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. et Tatham, R.L. (2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Pearson Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Helms M.M (2006), *Encyclopedia of management*, 5ème édition, Thomson Gale, USA.

Herzberg, F. (1987), "One more time: How do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, 65(5), pp109-120.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. et Schlesinger, L. A. (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, 72 (2), pp164-174

Jacoby, J. et Chestnut, R. (1978). *Brand Loyalty Measurement and Management.*, New York, NY: John Wiley & Sons.

Jaiswal, D. et Dhar, R.L. (2016) "Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(1), pp.58-79.

Jo, S.J. et Park, S. (2016), "Critical review on power in organization: empowerment in human resource development", *European Journal of Training and Development*, 40(6), pp.390 - 406

Jonathan VL et Johnmark DR (2012), The impact of employee empowerment on customer satisfaction in the Nigerian service organizations, *International Journal of Current Research and Review*, 4(19), pp 37-52.

Kahia, W. (2012), Impact de l'empowerment psychologique sur l'engagement organisationnel des travailleurs du savoir. Cas d'un échantillon d'informaticiens en Tunisie, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion.

Kotler P. et Armstrong G. (2006), *Principles of marketing*, 11ème édition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

Kim, J., Suh, E. et Hwang, H. (2003), "A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard", *Journal of interactive Marketing*, 17(2), pp. 5-19

- Kumar, V., et Reinartz, W. (2012), *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. Springer.
- Liao, H. et Chuang, A. (2004), "A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes", *Academy of management journal*, 47, pp41-58.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P. et Hong, Y. (2009), « Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality », *Journal of Applied Psychology*, 94(2), pp371–391.
- Levesque, T et McDougall, H.G. (1996), "Determinants of customer satisfaction in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, 14 (7), pp. 12- 20
- Maxham, J.G. (2001), "Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions", *Journal of Business Research*, 54, pp.11-24.
- McMullan, R. et A. Gilmore (2003) "The conceptual development of customer loyalty measurement: A Proposed Scale". *Journal of Targeting, Measurement and Analysis in Marketing*, 11(3). pp. 230-243.
- Mishra, A.K. et Spreitzer, G.M. (1998), "Explaining how survivors respond to downsizing: the role of trust, empowerment, justice, and work redesign", *Academy of Management Review*, 23(3), pp.567-88.
- Mithas, S., Krishnan, M.S. et Fornell, C. (2005), "Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?", *Journal of Marketing*, 69(4), pp. 201-9.
- Muindi F.K. (2011), « The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi », *Journal of Human Resources Management Research*, Vol.2011, IBIMA publishing, 34p.
- Namasivayam, K. , Guchait, P. et Lei, P. , (2014), "The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (1), pp.69 – 84
- Netemeyer, R. G. et Maxham III, J. G. (2007), "Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector: Differences in predictive validity for customer outcomes", *Journal of Retailing*, 83(1), pp131-141
- Nonaka I. et Takeuchi H., «La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante», De Boeck Université, 303 P, octobre 1997.
- Nunnally J. et Bernstein I., *Psychometric Theory*, McGraw Hill, New York, 1994.
- Nyhan R.C. (2000), « Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations », *American Review of Public Administration*, 30 (1), pp.87-109.
- Oliver, R.L. (1999), "Whence customer loyalty", *Journal of Marketing*, 63(4), pp33-44.
- Ongori, H (2009), "Managing Behind the Scenes: 'A Viewpoint on Employee Employment'", *African Journal of Business Management*, 3 (1), pp9-15.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., Evans, K. R. (2006), "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing*, 70, pp136–153
- Padmavathy, C., Balaji, M.S. et Sivakumar, V.J. (2012), "Measuring effectiveness of customer relationship management in Indian retail banks", *International Journal of Bank Marketing*, 30(4), pp246-266
- Pandey, A.K. et Pandey.P (2013), "Role of HRM in customer relationship management in Indian nationalized commercial banks", *Management Insight*, IX (2), pp27-33.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. et Berry, L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, 64, pp12–40
- Payne, S. C. et Webber, S. S. (2006), "Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 91(2), pp365–378.

Quinn, R.E. et Spreitzer, G.M. (1997), "The road to empowerment: seven questions every leader should consider", *Organizational Dynamics*, 26(2), pp. 37-49.

Rafiq, M. et Ahmed, P.K., (1998) "A contingency model for empowering customer-contact services employees", *Management Decision*, 36(10), pp.686 – 693

Reinartz, W, et Kumar,V. (2000), "On the Profitability of Long-life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing*, 64 (Octobre), pp17-35.

Reinartz, W and j Chugh, P. (2002), "Learning from Experience: Making CRM a Success at Last," *Call Center Management*, 4 (3), pp207-19

Reynolds, K. E. et Beatty, S. E. (1999), "Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing", *Journal of Retailing*, 75(1), pp11-32

Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi, A., (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherches et applications en gestion*, Edition ECONOMICA, PARIS

Saif, N.I. et Saleh, A. S. (2013), « Managers' concern regarding employee empowerment in Jordanian public hospitals", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3), pp78–86.

Schlesinger, L. et Heskett, L. (1991), "Breaking the cycle of failure in service," *Sloan Management Review*, 32, pp.17-28.

Shang, S.C et Wu, Y.L. (2011), "A Model of Market-Orientation Effects of Customer Relationship Management on Organizational Processes, ' *Asia pacific management review*, 16(1), pp.83-104.

Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., et Armenakis, A. A. (2005), "The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis", *Journal of Business Research*, 58, pp1330-1339.

Sok, P et O'Cass, A. (2015),"Achieving service quality through service innovation exploration – exploitation: the critical role of employee empowerment and slack resources", *Journal of Services Marketing*, 29(2), pp. 137 - 149

Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), pp. 1442-65.

Srinivasan, R. et Moorman, C. (2005), "Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing", *Journal of Marketing*, 69(4), pp 193-200.

Stone, M., Woodcock, N. et Wilson, M. (1996), "Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management", *Long Range Planning*, 29, pp675–683.

Suntornpithug, N., Gokhan, M., Karaatli, J. et Khamalah, N. (2010), "Investigating relationships between organizational commitment, employee empowerment, customer intelligence and Customer Relationship Performance among small service firms, *International Journal of Services Technology and Management*, 14(1), pp. 77–91.

Valmohammadi, C. et Beladpas, M. (2014) "Customer relationship management and service quality, a survey within the banking sector", *Industrial and Commercial Training*, 46 (2), pp.77-83

Vanhamme J. (2002), « La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes », *Recherche et Applications en Marketing*, 17 (2), pp55- 85.

Verhoef, PC. (2003), "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development," *Journal of Marketing*, 67 (October), in press.

Taghavi, S., Riahi, L., Ashkan, A. et Jahangiri, K. (2016), Modeling Customer Relationship Management Pattern Using Human Factors Approach in the Hospitals of Tehran University of Medical Sciences, *Health Scope*. In press.

- Thomas, K.W. et Velthouse, B.A. (1990), "Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), pp. 666-81.
- Tremblay M., Guay P. et Simard G., «L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines», actes du 11<sup>ème</sup> Congrès de l'AFGRH, novembre 2000, Paris.
- Tremblay M. et Simard G. (2005), « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorables basé sur la réciprocité », *Gestion*, 30, pp.60-68.
- Tsaur, S., Chang, H. and Wu, C. (2004). Promoting Service Quality with Employee Empowerment in Tourist Hotels:The Role of Service Behavior. *Asia Pacific Management Review*, 9(3), 435-461.
- Tsoukatos, E., et Rand, G.K. (2006) "Path analysis of perceived service quality, satisfaction and loyalty in Greek insurance", *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(5), pp.501 – 519
- Wahab S., Noor, N.A.M et Ali, J. (2009), "Relationship between customer relation management performance and e-banking adoption: a look at Malaysian banking industry", *International Journal of Business and Management*, 4(12), pp122-128.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., et Gremler, D. D. (2006). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Zeithaml, V., Berry, L. and Parasuraman, A. (1996), "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.