

# Les déterminants de la rentabilité des banques de détail au Maroc

**Marjana EL MAKHZANI**

Docteure en Sciences de Gestion

Professeur Vacataire à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Agdal, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

**Driss EL ZANATI**

Professeur Habilité, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Agdal, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

**Abdenbi EL MARZOUKI**

Professeur de l'Enseignement Supérieur, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Agdal, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

---

**Résumé :** Cet article s'inscrit dans une logique d'enrichissement et d'extension des réflexions sur l'implication du client dans la rentabilité de la banque de détail, étant mesurée par des indicateurs non-financiers, en l'occurrence la satisfaction, la fidélité et les intentions comportementales de la clientèle. En adoptant une démarche de recherche mixte à partir d'une étude qualitative exploratoire et une étude quantitative confirmatoire, nous avons démontré que les variables de la Tangibilité, la Fiabilité et la Tarification n'ont pas une relation significative avec la Confirmation. De même pour la Réactivité et l'Empathie avec la Satisfaction. Par contre, nous avons trouvé des relations significatives entre la Réactivité, l'Assurance et l'Empathie avec la Confirmation. Nous avons également trouvé une relation positive entre la Tangibilité, la Fiabilité et l'Assurance avec la Satisfaction. De plus, il existe une association positive entre la Tarification, la Réputation et la Confirmation avec la Satisfaction. D'autre part, nous avons démontré que la Satisfaction et l'Intention de Rachat ont un effet positif sur la Fidélité. De même pour la Satisfaction avec l'Intention de Rachat. Enfin, nous avons établi une association négative entre la Satisfaction et l'Intention de Plainte. Ainsi, cet article offre une valeur substantielle aux banques de détail, en les aidant à obtenir un avantage concurrentiel et une plus grande part de marché, et ce, en leur permettant de pouvoir déterminer les éléments les plus importants de la qualité de service, de la perception de la tarification et de la réputation bancaire, afin de fidéliser les clients à travers la satisfaction, et ainsi, optimiser la rentabilité par client.

**Mots-clés :** Rentabilité bancaire ; banques de détail ; indicateurs non-financiers ; qualité de service ; tarification ; réputation ; modèle d'équations structurelles ; LISREL.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.6743785>



## 1. Introduction

En sciences de gestion, la rentabilité a toujours constitué un thème de recherche récurrent, sous l'effet des préoccupations constantes des responsables bancaires, qui ont pour objectif ultime l'assurance de la survie des unités qu'ils dirigent. Une des grandes questions qui taraudent les responsables bancaires est « comment améliorer la rentabilité de la banque ? ». En effet, la rentabilité bancaire, bien qu'étant un thème relativement ancien en gestion, demeure malgré cela, une notion assez mal définie et mesurée, et qui est en évolution continue.

Autrefois, la rentabilité a été mesurée uniquement par le biais d'indicateurs financiers, à l'image du retour sur investissement (ROI), chiffre d'affaires et résultats financiers. Au niveau de la banque, il a été souvent considéré que la mesure financière exprimait le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, le but étant d'offrir une image de l'établissement qui traduit la richesse de ses actionnaires.

Or, aujourd'hui, force est de constater que la donne a bien changé. En effet, à l'heure actuelle, la nouvelle tendance communément admise est de ne pas mesurer la rentabilité en se limitant uniquement sur l'étude des résultats financiers, car l'approche de la rentabilité est devenue multifacettes et les ratios de gestion ne sont pas des indicateurs de pilotage.

A cet égard, la rentabilité recherchée aujourd'hui au sein des banques est la rentabilité globale. Afin d'évaluer cette dernière, il convient d'effectuer des mesures au niveau de plusieurs dimensions, notamment la dimension économique, financière, commerciale, sociale et environnementale (Baret, 2006).

Par conséquent, des recherches récentes sur la rentabilité recommandent vivement de considérer les différentes parties prenantes de la banque, notamment les clients. En effet, les dernières études en matière de rentabilité mettent davantage l'accent sur le rôle du client comme partie prenante de la banque et son implication sur la rentabilité, notamment la rentabilité par client, qui permet de mesurer la rentabilité bancaire à travers plusieurs indicateurs, tels que la satisfaction et la fidélité de la clientèle, la qualité du service ou encore la réputation bancaire.

Par ailleurs, dans un contexte national marqué par une concurrence extrêmement vive, les banques sont incitées à reconsidérer leurs activités et replacer le service client au cœur de leur stratégie, contribuant ainsi à rétablir la confiance de leur clientèle et redorer leur réputation, et ce, dans le but d'optimiser leur rentabilité par client.

De ce fait, **dans quelle mesure les banques de détail au Maroc peuvent-elles optimiser leur rentabilité par client en agissant sur les déterminants y afférents, et ce, dans un contexte financier caractérisé par une concurrence acharnée ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons développé un cadre conceptuel pour évaluer comment les dimensions de la qualité de service, la tarification et la réputation en relation avec la banque de détail influencent la satisfaction, la fidélité et les intentions comportementales des clients bancaires. Le but ultime étant d'optimiser la rentabilité par client.

## 2. Revue de la littérature

Aujourd'hui plus que jamais, l'expérience client est au cœur des préoccupations. Face à une offre toujours plus importante, le client devient de plus en plus volatil du fait qu'il a le choix. La notion de qualité de service devient ainsi fondamentale afin de fidéliser le client. C'est la raison pour laquelle les responsables bancaires en font à présent un axe majeur.

En dehors de la qualité de service, il existe au niveau des recherches, deux indicateurs de marché qui sont le plus souvent retenus, à savoir la satisfaction et la fidélité de la clientèle. En effet, la satisfaction et la fidélité sont deux indicateurs qui s'apprécient à long terme. Il est donc essentiel de les prendre en considération, car la performance de toute politique de gestion ne peut se mesurer que sur le long terme.

Ces indicateurs sont également des antécédents de profitabilité, du fait que la satisfaction et la fidélité de la clientèle sont liées à la prolifération du chiffre d'affaires d'une banque ou de sa part de marché, et permettent ainsi de définir la bonne santé financière de la banque.

## **2.1. Aspects généraux de la rentabilité bancaire**

La rentabilité est l'objectif visé par toute entreprise, la banque ne déroge pas à cette règle. Il s'agit de la capacité de celle-ci à créer des richesses (Ramage, 2001). Elle représente également le rapport entre les bénéfices d'une entreprise et les capitaux engagés (Melyon, 2007). En d'autres termes, elle mesure l'aptitude d'une opération économique à produire un flux de revenu actualisé supérieur aux dépenses engagées. Elle peut être présentée sous forme de rentabilité économique, rentabilité financière, rentabilité commerciale et rentabilité bancaire.

### **2.1.1. Rentabilité économique**

La rentabilité économique est un indicateur de la profitabilité d'une entreprise, elle mesure la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital économique, à savoir les immobilisations (Plimbon, 2002). Son objectif est de juger si les avantages économiques dépassent les coûts économiques. En d'autres termes, elle permet d'apprécier si une opération dégagera un coût ou au contraire permettra de réaliser un excédent.

### **2.1.2. Rentabilité financière**

Le soutien des actionnaires est indispensable pour la survie d'une entreprise ou une banque. En contrepartie, ces actionnaires espèrent percevoir une rémunération qui compense le risque encouru. Ainsi, la rentabilité financière est la capacité de l'entreprise à servir un résultat à ses actionnaires (Musso et Giaco, 1998).

### **2.1.3. Rentabilité commerciale**

La rentabilité commerciale est un indicateur de gestion impératif à l'activité des entreprises de distribution. Elle rapporte la marge brute commerciale aux chiffres d'affaires générés par l'activité (Combemale et Parienty, 1993).

### **2.1.4. Rentabilité bancaire**

La rentabilité bancaire comme l'habileté à produire un profit ou un résultat. Afin d'estimer la rentabilité d'une entreprise, il faut rapprocher le résultat engrangé avec les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat, notamment le capital investi (Melyon, 2007). Ainsi, la rentabilité d'un établissement de crédit correspond à sa capacité de créer de la valeur et de produire des gains suffisants afin de poursuivre son activité et sauvegarder sa position sur le marché financier.

## **2.2. Mesure de la rentabilité bancaire**

La mesure de la rentabilité des activités bancaires s'avère particulièrement complexe, suite à la prolifération des axes d'analyse de la rentabilité bancaire. En effet, les points de vue divergent en ce qui concerne les méthodes de mesure et les facteurs à mesurer pour appréhender la rentabilité de la banque. Certains chercheurs ont tendance à évaluer la rentabilité bancaire en s'appuyant sur la productivité et la production, ou encore sur l'efficacité stratégique, tandis que d'autres se basent sur la capacité de la banque à innover les produits et les services qu'elle propose à ses clients.

### **2.2.1. Indicateurs financiers de mesure de la rentabilité bancaire**

Il existe une multitude d'indicateurs financiers afin de mesurer la rentabilité de la banque. Nous citons quelques-uns :

- Mesure de la rentabilité par ratios de gestion ;
- par centre de profit ;
- Mesure de la rentabilité par produits ;
- Mesure de la rentabilité par client ;
- Mesure de la rentabilité par segment de clientèle.

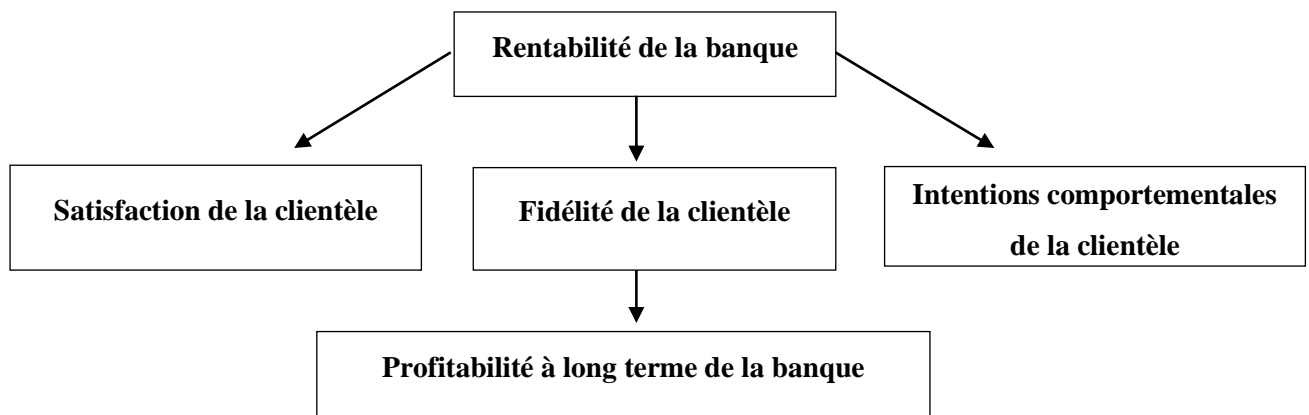
### 2.2.2. Indicateurs non financiers de mesure de la rentabilité bancaire

L'évaluation de la rentabilité de la banque s'est longtemps appuyée sur les résultats financiers, à travers des indicateurs financiers, et en se basant sur plusieurs critères comme celui de rentabilité des investissements. Cependant, il existe plusieurs limites aux indicateurs financiers qui n'affichent qu'une vision à court terme de la rentabilité (Brulhart et Moncef, 2010).

Pour les auteurs, ces indicateurs ne présentent qu'une perspective synthétique de la rentabilité globale de l'entreprise et ne prennent pas en considération les éléments intangibles de la valeur de l'entreprise.

De plus, ils ne permettent pas de procurer des explications sur la stratégie œuvrée par l'entreprise et ne renvoient pas directement aux effets des actions managériales. Enfin, ces indicateurs sont inaptes de prendre en considération l'investissement dans les actifs intangibles, comme la satisfaction de la clientèle ou l'innovation. Ainsi, les auteurs en concluent qu'il demeure impossible de combler le champ des indicateurs de rentabilité des entreprises en reposant uniquement sur les données financières.

Dans le cadre de la présente étude, la rentabilité bancaire est mesurée à travers trois dimensions non financières, à savoir la satisfaction, la fidélité et les intentions comportementales de la clientèle, comme le démontre la figure ci-dessous.



**Schéma 1 : Les trois dimensions non financières de la mesure de la rentabilité (Cousin S., 2011)**

La satisfaction, la fidélité et les intentions comportementales représentent des indicateurs qui peuvent être évalués à long terme. Ainsi, il est convenable de les retenir, du fait que la performance de toute politique de gestion ne peut s'apprécier que sur le long terme.

### 2.3. Déterminants de la rentabilité bancaire

La présente étude s'est focalisée sur trois déterminants non financiers de la rentabilité bancaire, à savoir la qualité de service, la tarification bancaire et la réputation des banques de détail.

### **2.3.1. Qualité de service comme élément clé dans l'évaluation de la rentabilité bancaire**

La qualité de service est considérée comme l'un des facteurs les plus considérables à prendre en compte par les managers. D'ailleurs, le succès d'une entreprise repose sur le fait que les consommateurs lui associent une excellente qualité, ce qui établit la satisfaction et la fidélité. En effet, la satisfaction et la qualité de service ont été identifiées comme ayant un impact sur la fidélité par le biais des intentions de rachat. Ainsi, fournir une excellente qualité aux consommateurs est obligatoire pour survivre et se développer dans l'environnement commercial très compétitif d'aujourd'hui.

Par ailleurs, de nombreuses études ont déployé des efforts considérables afin d'identifier les attributs et dimensions essentiels utilisés par les clients dans le processus d'évaluation de la qualité de service (Lau et al., 2013 ; Sohn et Tadisina, 2008 ; Ibrahimet al., 2006).

A cet égard, Parasuraman et al. (1988) ont proposé le modèle SERVQUAL. Ce dernier comprend cinq dimensions, notamment l'assurance, la fiabilité, l'empathie, la réactivité et la tangibilité. Dans la littérature, ces cinq éléments distingués sont considérés comme les dimensions typiques de la qualité de service.

### **2.3.2. Tarification perçue par le client comme variable de la rentabilité bancaire**

La tarification perçue peut être définie comme le prix fixé par le consommateur (Zeithaml, 1988). Elle représente un antécédent essentiel de la satisfaction, car les consommateurs ont tendance à baser leur satisfaction sur la tarification, étant donné qu'il s'agit d'un indicateur extérieur de qualité.

De plus, dans le domaine des services, la tarification perçue joue un rôle essentiel dans la prise de décision. Les observations des clients sur la tarification ont été examinées en termes de son équité (Bolton et Lemon, 1999), de sa perception (Munnukka, 2005) et de la perception de son équité (Bolton, Warlop et Alba, 2003).

Les résultats empiriques de Bolton et Lemon (1999), Jiang et Rosenbloom (2005), Han et Ryu (2009), et Singh et Sirdeshmukh (2000) ont révélé que la perception de la tarification a un effet significatif et positif sur la satisfaction.

Par ailleurs, la tarification est fréquemment utilisée comme un indice de l'attente de la performance du service/produit, en fonction de l'opinion du consommateur. Enfin, les clients ont tendance à utiliser la tarification comme un signal lorsqu'ils évaluent leurs expériences d'un service/produit et lorsqu'ils développent leur attitude envers une organisation. Selon Verhoef et al. (2009), la tarification est une composante essentielle de l'expérience du consommateur dans un environnement de vente au détail.

### **2.3.3. Réputation au service de la rentabilité bancaire**

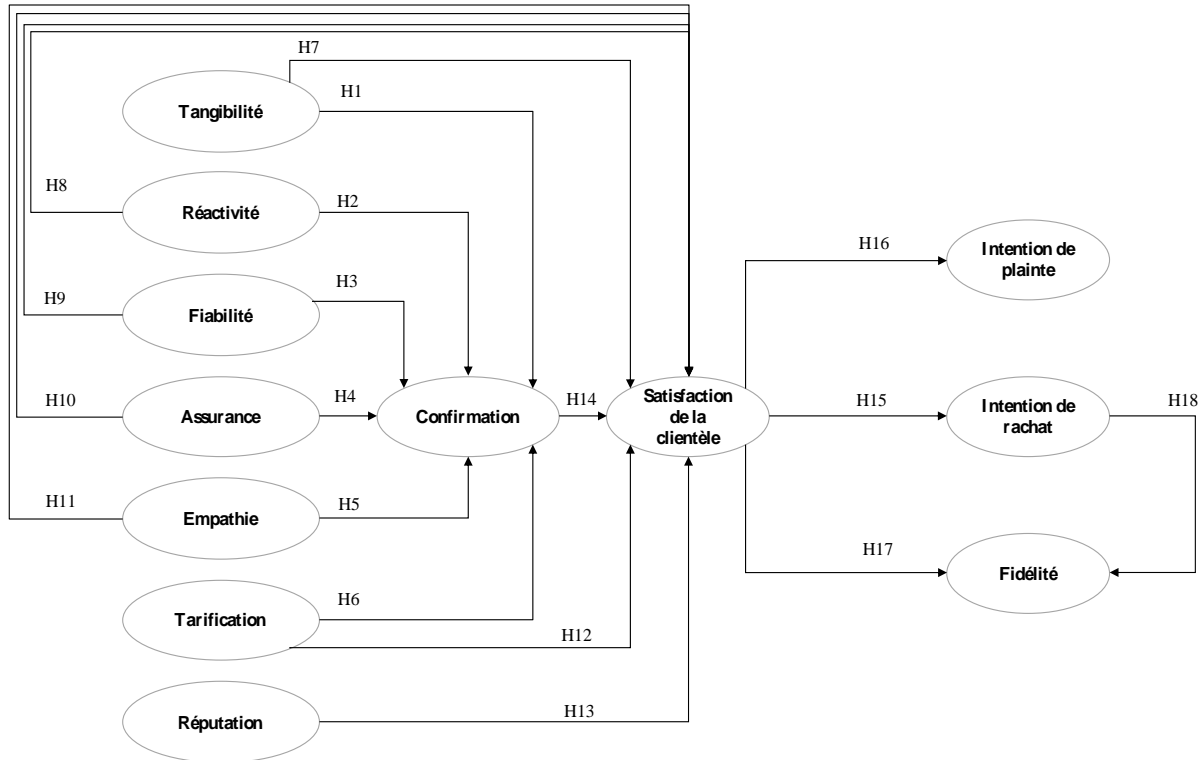
La réputation est constituée de divers facteurs, dont les prédictions futures sur l'entreprise, qui sont déterminées par les réactions affectives des parties prenantes et des investisseurs concernant l'entreprise en question (Fombrun C. et Shanley M., 1990). Ainsi, nous supposons que les entreprises qui s'efforcent d'améliorer leur prestige sont plus performantes, car cela renforce leur avantage concurrentiel grâce à une réputation accrue auprès des parties prenantes.

Par ailleurs, il s'est avéré que la réputation contribue à la création de valeur dans l'entreprise grâce à son action positive sur l'indice boursier de la compagnie. Ainsi, les banques qui possèdent une bonne réputation ont tendance à surperformer les autres.

La réputation a également des répercussions positives sur la performance des organisations, du fait qu'elle permet de charger une prime aux consommateurs et donc permet d'accroître les cash flows. Enfin, elle améliore la productivité et la rétention de ses talents, en plus de réduire les répercussions d'une mauvaise performance à court terme et ainsi que le risque perçu par les investisseurs.

### 2.3.4. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

L'examen minutieux de la littérature sur les déterminants de la rentabilité bancaire a révélé que les dimensions de la qualité de service, la tarification et la réputation perçus sont des indicateurs importants de la rentabilité des banques de détail, qui influencent la satisfaction des clients et leurs intentions comportementales. Ainsi, nous présentons le modèle conceptuel ci-dessous suivi par les hypothèses de recherche proposées.



**Figure 1 : Modèle conceptuel de notre recherche**

- H1 : La tangibilité a une relation positive avec la confirmation de l'attente ;  
 H2 : La réactivité a une relation positive avec la confirmation de l'attente ;  
 H3 : La fiabilité a une relation positive avec la confirmation de l'attente ;  
 H4 : L'assurance a une relation positive avec la confirmation de l'attente ;  
 H5 : L'empathie a une relation positive avec la confirmation de l'attente ;  
 H6 : La tarification a une relation positive avec la confirmation de l'attente ;  
 H7 : La tangibilité a une relation positive avec la satisfaction de la clientèle ;  
 H8 : La réactivité a une relation positive avec la satisfaction de la clientèle ;  
 H9 : La fiabilité a une relation positive avec la satisfaction de la clientèle ;  
 H10 : L'assurance a une relation positive avec la satisfaction de la clientèle ;  
 H11 : L'empathie a une relation positive avec la satisfaction de la clientèle ;  
 H12 : La tarification a une relation positive avec la satisfaction de la clientèle ;  
 H13 : La réputation est significativement liée à la satisfaction de la clientèle ;  
 H14 : La confirmation est positivement associée à la satisfaction de la clientèle ;  
 H15 : La satisfaction de la clientèle a un effet positif sur l'intention de rachat ;  
 H16 : La satisfaction de la clientèle a un effet positif sur la fidélité de la clientèle ;  
 H17 : La satisfaction de la clientèle est négativement associée à l'intention de plainte ;  
 H18 : L'intention de rachat a un effet positif sur la fidélité de la clientèle.

### **3. Méthodologie de recherche**

Après de répondre à notre objectif principal de recherche, qui est d'optimiser la rentabilité par client en mesurant les impacts des perceptions des consommateurs en matière de qualité de service, de tarification et de réputation sur la satisfaction, les intentions comportementales et la fidélité des clients bancaires, nous nous sommes appuyés sur une démarche mixte en deux phases, notamment une phase qualitative exploratoire et une phase quantitative confirmatoire.

#### **3.1. Première phase : Étude qualitative exploratoire**

L'étude qualitative a été menée auprès de responsables bancaires à travers quatre entretiens semi-directifs selon un échantillonnage fait par choix raisonné. Afin d'analyser les données, une analyse thématique a été réalisée à l'aide du logiciel NVIVO12. une méthode transversale intitulée « approche horizontale » a été mobilisée, visant à comprendre les réponses de chaque individu pour un thème donné.

Le codage a priori a été utilisé dans le but de démontrer les liens majeures entre les variables découlées de la littérature. Les nœuds définis ont été élaborés à la lumière des éléments conceptuels construits de la littérature.

#### **3.2. Deuxième phase : Étude quantitative confirmatoire**

L'étude quantitative a reposé sur le questionnaire comme outil de collection de données. Ce dernier est constitué de 6 sections, comportant au total 58 questions de type Likert d'une échelle de cinq points. Il est passé en premier lieu par un pré-test auprès d'un petit échantillon, ensuite il a été administré auprès des clients bancaires au Maroc. De plus, les différentes échelles de mesure des différentes variables du modèle utilisées pour la création du questionnaire ont été opérationnalisées.

Afin de valider les qualités psychométriques des échelles de mesure des variables de du modèle conceptuel, nous avons eu recours aux analyses factorielles exploratoires et confirmatoires. En effet, nous avons réalisé une analyse factorielle exploratoire (AFE), plus précisément une analyse en composantes principales (ACP) via le logiciel SPSS Version 24 afin de tester la structure sous-jacente des différents concepts. Afin d'évaluer la fiabilité de nos instruments, nous avons utilisé le coefficient Alpha de Cronbach.

Nous nous sommes également assurés que nos données étaient factorisables à travers les tests de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et de sphéricité de Bartlett. Pour l'extraction des axes, nous avons adopté la règle de Kaiser. Ensuite, nous avons réalisé une rotation Varimax pour simplifier la complexité factorielle de certaines variables.

Après avoir déterminé la structure de chaque échelle, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire (AFC) à travers le logiciel SPSS AMOS V.26. Pour apprécier la qualité des échelles de mesure des variables latentes, nous avons analysé leur fiabilité de cohérence interne, leur validité convergente et leur validité discriminante.

En outre, pour tester nos hypothèses, nous avons eu recours à la modélisation par équations structurelles à travers le logiciel SPSS AMOS V.26. Nous avons également vérifié la possibilité d'utilisation de la méthode du maximum de vraisemblance et nous avons retenu les indices de qualité d'ajustement suivants : Khi Deux normé, le FCI, le RMSEA, le NFI, et le GFI.

Enfin, nos hypothèses ont été testées et interprétées en évaluant la signification du chemin de chaque association entre les variables, les ratios critiques (valeurs t) et les valeurs p.

#### **3.3. Opérationnalisation des construits du modèle de recherche relatifs aux déterminants de la rentabilité bancaire**

Les items de mesure sont définis dans le tableau 1 ci-après. Ils sont empruntés de la revue de littérature et opérationnalisés par le biais d'échelles de Likert en cinq points.

Tableau 1 : Opérationnalisation des items de mesure

Item	Intitulé des items	Source
<b>Items de la fiabilité</b>		
<b>FIAB1</b>	Si ma banque promet de faire le nécessaire dans un délai donné, elle le fait.	- Parasuraman et al. (1985) - Wang et al. (2003)
<b>FIAB2</b>	Si je rencontre un problème, ma banque semble sincèrement intéressée à le résoudre.	- Siddiqi (2011)
<b>FIAB3</b>	Ma banque fournit ses services dans les délais promis.	
<b>FIAB4</b>	Ma banque fournit toujours un service optimal du premier coup.	
<b>Items de la réactivité</b>		
<b>REA1</b>	Les employés de ma banque me donnent les heures exactes auxquelles les services seront fournis.	- Parasuraman et al. (1985) - Wang et al. (2003).
<b>REA2</b>	Les employés de ma banque me donnent un service rapide.	
<b>REA3</b>	Les employés de ma banque sont toujours heureux de m'aider.	
<b>REA4</b>	Les employés de ma banque ne sont jamais très occupés pour m'aider.	
<b>Items de l'empathie</b>		
<b>EMP1</b>	Ma banque offre à ses clients une attention individuelle.	- Parasuraman et al. (1985)
<b>EMP2</b>	Ma banque a au cœur les intérêts de ses clients.	- Wang et al. (2003).
<b>EMP3</b>	Ma banque comprend les besoins spécifiques de ses clients.	
<b>EMP4</b>	Ma banque a des heures d'ouverture et des emplacements pratiques.	
<b>EMP5</b>	Les employés de ma banque offrent toute leur attention personnelle aux clients.	
<b>Items de la tangibilité</b>		
<b>TAN1</b>	Les agences bancaires sont bien entretenues.	- Parasuraman et al. (1985)
<b>TAN2</b>	Les agences bancaires sont visuellement attrayantes.	- Qian et al. (2010)
<b>TAN3</b>	L'équipement technologique de ma banque est moderne.	
<b>TAN4</b>	Les documents associés à ma banque (tels que les brochures, les panneaux publicitaires ou les déclarations) sont visuellement attrayants.	
<b>TAN5</b>	Les employés de ma banque ont l'air présentables et professionnels.	
<b>Items de l'assurance</b>		
<b>ASSUR1</b>	Les employés de ma banque mettent les clients en confiance.	Parasuraman et al. (1985)
<b>ASSUR2</b>	Les clients se sentent en sécurité lorsqu'ils effectuent des transactions avec ma banque.	
<b>ASSUR3</b>	Les employés de ma banque sont toujours polis avec les clients.	
<b>ASSUR4</b>	Les employés de ma banque savent comment répondre aux	



	questions des clients.	
<b>Items de la tarification</b>		
<b>TARIF1</b>	Les frais de service facturés par la banque sont raisonnables.	Kaura et al. (2015)
<b>TARIF2</b>	La banque applique des taux d'intérêt raisonnables sur les prêts.	
<b>TARIF3</b>	Ma banque est transparente quant aux conditions de ses frais de service.	
<b>TARIF4</b>	La banque informe les clients de tout changement de tarification.	
<b>TARIF5</b>	Il n'y a pas de frais cachés pour les services fournis par la banque.	
<b>Items de la réputation</b>		
<b>REPUT1</b>	Ma banque est grande et reconnaissable.	Kim et Lennon (2013)
<b>REPUT2</b>	Ma banque est bien connue.	
<b>REPUT3</b>	Ma banque a une bonne réputation.	
<b>REPUT4</b>	Ma banque a la réputation de fournir de bons services.	
<b>Items de la confirmation</b>		
<b>CONF1</b>	J'ai eu une meilleure expérience que prévu.	Hossain et Dwivedi (2015)
<b>CONF2</b>	Dans l'ensemble, la majorité de mes attentes ont été satisfaites.	
<b>CONF3</b>	Le niveau de service dépasse ce que j'attendais.	
<b>Items de la satisfaction de la clientèle</b>		
<b>SAT1</b>	Je suis extrêmement satisfait(e) de ma banque.	- Kuo et al. (2009) - Mcdougall et Levesque (1996) - Oliver (1997)
<b>SAT2</b>	Je pense que ma banque réussit à fournir un bon service.	
<b>SAT3</b>	La qualité générale des services fournis par ma banque est excellente.	
<b>SAT4</b>	Je suis satisfait(e) de ma banque actuelle.	
<b>Items de l'intention de rachat</b>		
<b>RACH1</b>	J'utiliserai à nouveau les services de ma banque.	- Sharma et al. (2004) - Hellier et al. (2003)
<b>RACH2</b>	Je continuerai à utiliser les services offerts par ma banque.	
<b>RACH3</b>	Je ne changerai pas de banque.	
<b>RACH4</b>	J'essaierai d'autres banques à l'avenir.	
<b>Items de l'intention de plainte</b>		
<b>PLAIN1</b>	Je vais me plaindre auprès de ma banque actuelle.	Kim et Lennon (2013)
<b>PLAIN2</b>	Je parlerai à autrui de ma banque actuelle.	
<b>PLAIN3</b>	Je discuterai mes problèmes avec ma banque actuelle.	
<b>Items de la fidélité</b>		
<b>FID1</b>	Il est probable que je recommande les services fournis par ma banque à mes amis et à ma famille.	Zeithaml et al. (1996)
<b>FID2</b>	Je souhaite continuer à utiliser ma banque.	

<b>FID3</b>	Je recommanderai vivement ma banque à d'autres personnes.	
<b>FID4</b>	J'encouragerai mes amis et ma famille à utiliser ma banque.	

#### 4. Résultats

Les résultats de l'étude qualitative venant en complément de la revue de littérature ont permis une familiarisation avec le secteur bancaire marocain et un affinement de la recherche, tout en épurant le modèle de recherche à travers l'élimination de certaines variables et la prise en compte d'autres variables.

##### 4.1. Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (ACP)

Les résultats de l'analyse factorielle réalisée pour l'ensemble des construits a confirmé le caractère unidimensionnel des échelles de mesure avec une variance expliquée de 82,576%, qui est supérieure au seuil minimum de 50%,. Les qualités psychométriques des construits sont jugées satisfaisantes, elles assurent une fiabilité (Alpha de Cronbach supérieur à 0,7) ainsi qu'une factorabilité satisfaisante pour l'ensemble des items (l'indice de KMO supérieur à 0,5 et le test de Bartlett inférieur à 0,05).

##### 4.2. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

En utilisant SPSS AMOS Version 26, la présente étude a eu recours à l'AFC pour examiner la validité et les mesures du modèle. Hair et al. (2010) ont déclaré que la validité de l'utilisation de l'AFC peut être simplement examinée en deux étapes : la première est la validité de construction, qui consiste en une validité discriminante et une validité convergente, et la seconde utilise les indices de qualité d'ajustement. Ainsi, notre étude a utilisé ces deux mesures pour valider la recherche via l'AFC.

##### 4.2.1. Résultats des indices de qualité d'ajustement

L'AFC préliminaire a été réalisée sur 12 construits et 45 items. Les 12 variables étaient les suivantes : fiabilité, réactivité, tangibilité, empathie, assurance, tarification, satisfaction, confirmation, loyauté, réputation, intention de rachat et intention de plainte. Chaque variable a été chargée avec sa mesure d'item et a été analysée par le test AFC.

Après l'élimination des items problématiques du modèle préliminaire, un autre test a été effectué. Les résultats du test AFC conclusif sont satisfaisants, comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau 2 : Indices de qualité d'ajustement pour l'AFC final extrait de SPSS AMOS**

Indices	Résultats
$\chi^2/DF$	2,533
FCI	0,968
RMSEA	0,041
NFI	0,949
GFI	0,901

Dans le modèle AFC final, tous les chiffres montrent un bon ajustement du modèle de mesure.  $\chi^2$  normé a obtenu un ajustement satisfaisant de 2,533 et est bien supérieur au critère minimum de 1,3. Les résultats pour GFI, NFI, et CFI étaient respectivement de 0,901, 0,949, 0,968 et sont supérieurs à

la valeur suggérée de  $\geq 0,90$ . Enfin, RMSEA a également atteint le critère suggéré de  $< 0,80$  et a accompli un chiffre satisfaisant de 0,041.

#### 4.2.2. Résultats de la validité convergente et discriminante

Selon Hair et al. (2010), la validité convergente implique que les indicateurs évaluant certaines variables partagent une proportion importante et similaire de variance. Nos résultats ont démontré que toutes les valeurs de l'AVE étaient supérieures à 0,50, ce qui signifie que la validité convergente a été vérifiée.

S'agissant de la validité discriminante, elle représente le degré auquel deux concepts conceptuellement similaires sont distincts (Hair et al. 2010). Elle peut être évaluée par la comparaison de la variation moyenne des valeurs extraites pour deux construits choisis avec le carré de la corrélation estimée pour ces deux construits. Nos résultats ont indiqué un niveau significatif de validité discriminante, car l'AVE était supérieur à l'estimation de la corrélation au carré pour toutes les variables.

#### 4.2.3. Résultats du test du modèle structurel et des hypothèses relatives aux déterminants de la rentabilité bancaire

La force des relations qui correspondent à la structure des liens est récapitulée dans le modèle final ci-après (figure 2). L'analyse des résultats signale que dans la majorité des cas, les coefficients de régressions structurels reliant les variables latentes sont significatifs. La figure ci-après montre la conception du SEM à l'aide du logiciel SPSS AMOS V.26.

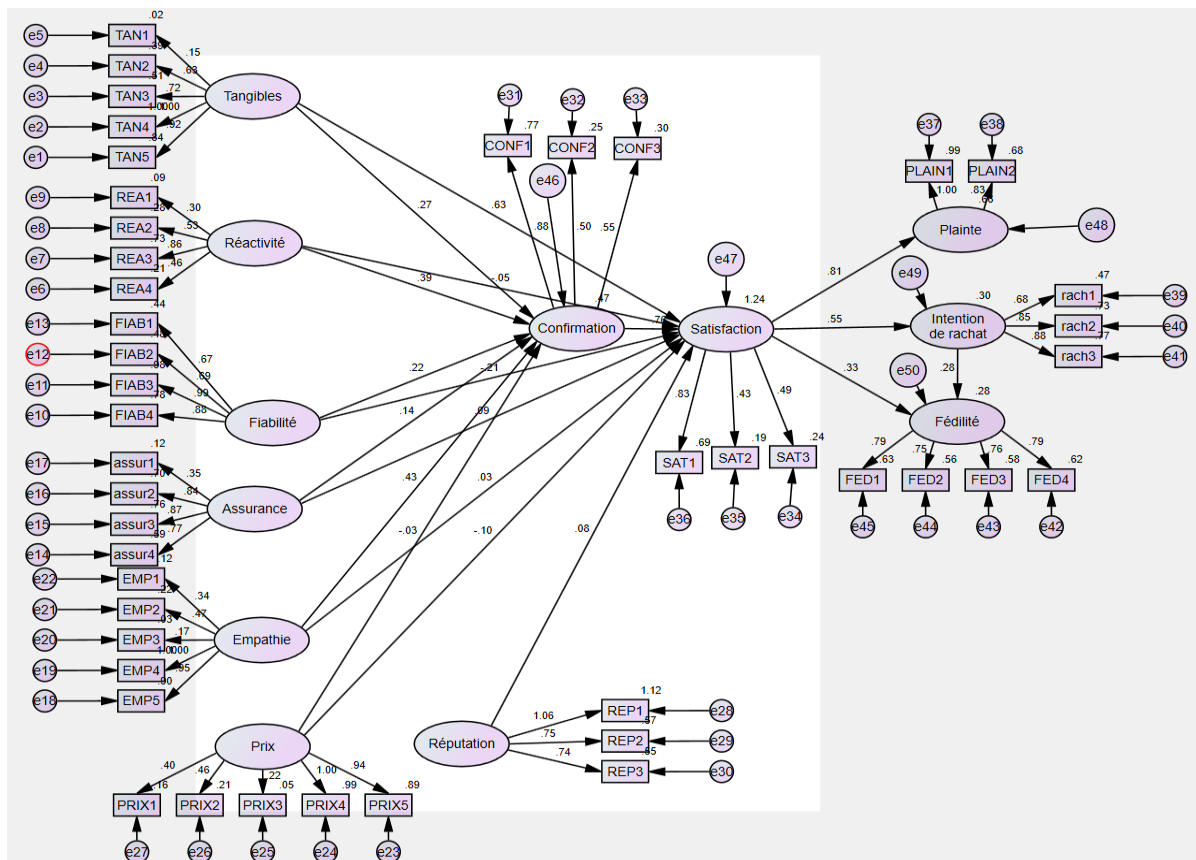


Figure 2 : Le modèle structurel conçu dans SPSS AMOS

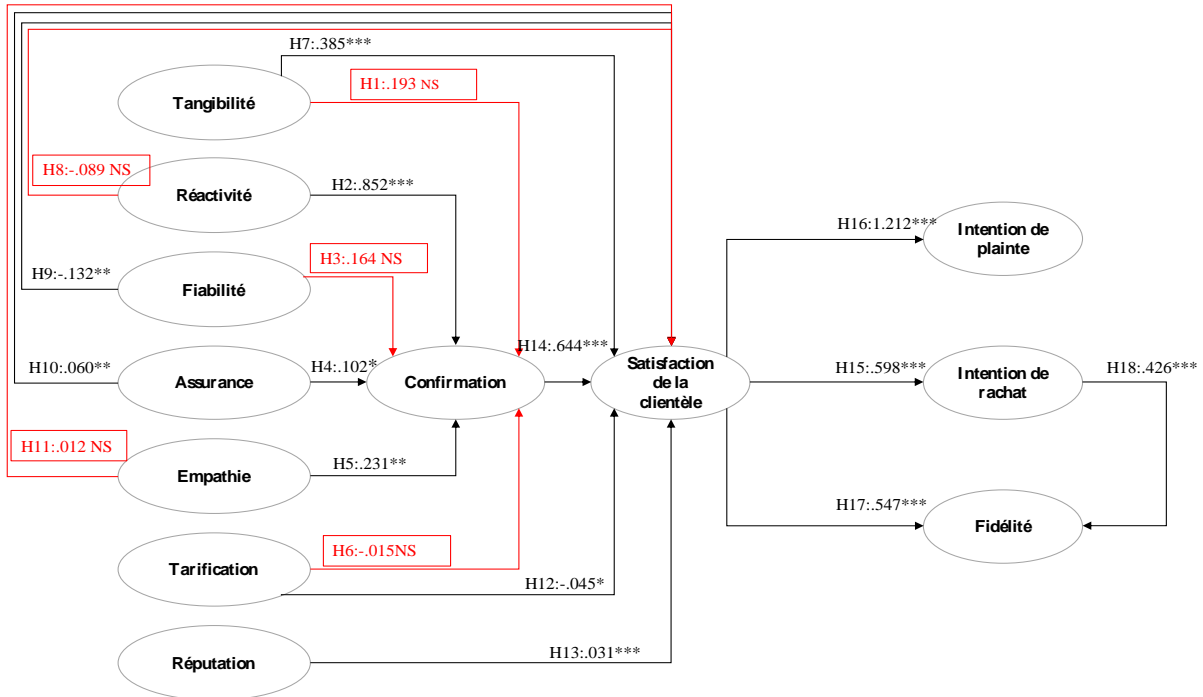
Dans la figure ci-dessus, nous avons exposé les principaux tests effectués par groupes d'hypothèses, ainsi que les résultats qui en découlent. Le tableau ci-après montre les résultats des

estimations des chemins, les ratios critiques et les valeurs p pour les dix-huit hypothèses de notre étude.

**Tableau 3 : Résultats des tests d’hypothèses extrait de SPSS AMOS**

Hypothèse	Variables	Estimation	S.E.	C.R.	p-value	Décision
H1	Confirmation ← Tangibilité	.193	.134	1.437	.151	Rejetée
H2	Confirmation ← Réactivité	.852	.215	3.968	***	Confirmée
H3	Confirmation ← Fiabilité	.164	.137	1.196	.232	Rejetée
H4	Confirmation ← Assurance	.102	.060	1.985	.042	Confirmée
H5	Confirmation ← Empathie	.231	.080	2.885	.004	Confirmée
H6	Confirmation ← Tarification	-.015	.080	-.188	.851	Rejetée
H7	Satisfaction ← Tangibilité	.385	.065	5.956	***	Confirmée
H8	Satisfaction ← Réactivité	-.089	.075	-1.192	.233	Rejetée
H9	Satisfaction ← Fiabilité	-.132	.045	-2.930	.003	Confirmée
H10	Satisfaction ← Assurance	.060	.020	3.001	.003	Confirmée
H11	Satisfaction ← Empathie	.012	.027	.437	.662	Rejetée
H12	Satisfaction ← Tarification	-.045	.025	-1.999	.042	Confirmée
H13	Satisfaction ← Réputation	.031	.007	4.304	***	Confirmée
H14	Satisfaction ← Confirmation	.644	.089	7.226	***	Confirmée
H15	Satisfaction ← Rachat	.598	.072	8.343	***	Confirmée
H16	Satisfaction ← Plainte	1.212	.107	11.324	***	Confirmée
H17	Satisfaction ← Fidélité	.547	.102	5.346	***	Confirmée
H18	Fidélité ← Rachat	.426	.114	3.733	***	Confirmée

Les résultats montrent que 13 des 18 hypothèses sont significatives car leurs valeurs de p sont ≤.05 et les valeurs de t sont supérieures à 1,96.



**Figure 3 : Cadre théorique révisé de l'étude extrait de SPSS AMOS**

La figure 3 montre le cadre révisé, clarifiant les associations entre les concepts du cadre de recherche.

## **5. Discussion**

Les résultats de la recherche fournissent de nombreuses contributions théoriques, pratiques et managériales à la littérature. Tout d'abord, nous préconisons que le management au sein des banques de détail adopte une approche à la fois quantitative et qualitative de l'évaluation de la rentabilité, pour actionner tout un ensemble de leviers. En effet, en plus des chiffres bruts qui caractérisent les indicateurs financiers de la rentabilité, nous affirmons que l'information qualitative est essentielle. Les directions au sein des banques sollicitent systématiquement des analyses sur les repères internes et externes à la banque et les tendances macroéconomiques. D'ailleurs, nous pensons que les commentaires qualitatifs sont ceux qui interprètent le mieux les résultats des indicateurs.

Néanmoins, nous admettons que le vrai challenge et la réelle valeur ajoutée résident dans la réconciliation de ces différents indicateurs de rentabilité avec une analyse pertinente, issue de ces données et la capacité à identifier des plans d'action et des mesures de suivi appropriés. Ensuite, afin de mener une stratégie à long terme, nous recommandons que les banques de détail doivent intégrer la qualité de service au cœur de leurs stratégies. En effet, comme a montré notre recherche, ce nouvel indicateur de rentabilité peut contribuer à assurer une cohérence entre la rentabilité fournie et la qualité perçue.

Nous proposons plusieurs mesures pouvant être mises en place dans le but d'améliorer la qualité de service au sein de la banque. Nous estimons que l'approche la plus efficace consiste certainement à réagir de manière prompte et efficace aux principaux motifs de mécontentement des clients. De plus, une approche rigoureuse de la qualité de service promet de contribuer à mesurer non seulement le coût de la non-qualité, c'est-à-dire la gestion des réclamations, l'inefficacité des processus ou l'attrition de la clientèle, mais également des poches de sur-qualité, comme pour des services qui ne concernent pas directement la clientèle et qui pourraient être plus efficaces en étant orientés vers un projet plus en lien avec cette dernière.

D'autre part, la banque pourrait mesurer la qualité de service par une approche systématique, pour chaque service fourni, par exemple pour le crédit, les rendez-vous, l'utilisation de la carte crédit, les services mobiles et autres services.

Une autre recommandation est de redéfinir les engagements de la banque envers sa clientèle, concernant ses activités principales, sa fiabilité ou sa réactivité en cas d'incident, puis de faire en sorte que ces engagements ont été accomplis au niveau local. La banque pourrait également fixer les engagements qu'elle entreprend en fonction des attentes des clients. Des motifs importants de mécontentement pourront surgir de la différence entre la qualité perçue et la qualité fournie.

Par ailleurs, en termes d'éléments tangibles de la qualité de service, comme les agences bancaires et leurs caractéristiques, il est essentiel de reconnaître que quelle que soit la conception de l'agence, cette dernière demeure toujours un canal de choix afin de forger la relation client. Le défi réside donc dans la création d'agences qui contribueront à la consolidation de cette relation et inciteront les salariés à s'engager auprès de leurs clients. Par conséquent, la conception des agences et la technologie ne peuvent que participer à l'amélioration de l'expérience client. La consolidation de cette relation nécessite un service client préconisé en face à face, ce qui doit venir de l'employé de la banque.

En effet, les tâches des chargés d'accueil ne seront plus orientées vers les transactions, mais s'axeront plutôt sur le service. Ainsi, des formations efficaces et approfondies sur la gestion de la relation client devront soutenir la transition des chargés d'accueil et des commerciaux dans des postes multifonctions, prenant une dimension de conseil financier. Cela implique que les employés de banque devront être formés à toutes les fonctions et devront disposer d'un panel élargi de compétences.

Par ailleurs, la banque devra fournir rapidement à ses clients des informations sur les mises à jour fréquentes sur les produits et services les plus récents qu'elle propose. Toutefois, l'objectif reste d'assurer la proximité en conduisant les clients vers des projets à moyen terme, plutôt qu'en essayant de leur « pousser » des produits.

En outre, nous pensons que la satisfaction de la clientèle n'est pas uniquement une question majeure en termes de fidélisation, mais elle peut également permettre de butiner quelques points de pourcentage de part de marché par l'image de marque et la recommandation favorable des clients.

La banque devrait également conduire un changement culturel auprès des salariés pour faire de la satisfaction de la clientèle une priorité du service quotidien. Il est possible d'évaluer de manière facile et efficace la responsabilisation et l'incitation des salariés à améliorer la satisfaction du client sur le point de vente.

Enfin, en termes de réputation, les banques de détail doivent fournir des efforts afin de regagner la confiance des clients. A cet égard, elles doivent redéfinir leur rôle dans la société ou, du moins, devenir plus transparentes. Afin d'atteindre ces objectifs, elles doivent commanditer la croissance par le financement, attirer l'attention sur la valeur ajoutée de leurs services et faire en sorte que leurs opérations soient orientées « client ».

## 6. Conclusion

Depuis toujours, les managers ont cherché à apporter la lumière sur la question « comment améliorer la rentabilité de la banque ». Même niveau des recherches, parmi les préoccupations majeures des chercheurs est d'étudier les déterminants expliquant la rentabilité, et ce, dans le but de mieux orienter la stratégie mise en place par la banque.

Aujourd'hui, le contexte actuel de concurrence bancaire extrêmement vive rend indispensable une amélioration de la connaissance et du suivi des conditions de la rentabilité bancaire, notamment en ce qui concerne ses déterminants.

Dans cet environnement, les banques de détail doivent prendre toute la mesure des enjeux qui s'imposent à elles afin d'améliorer leur efficacité et leur rentabilité. Ainsi, notre recherche s'est proposée de contribuer aux recherches ayant étudié les facteurs explicatifs de la rentabilité. Notre but ultime étant d'enrichir la littérature traitant des déterminants de la rentabilité bancaire, mesurés du point de vue du client et d'offrir des recommandations pratiques aux responsables et managers bancaires.

Nos résultats empiriques ont révélé que les intentions comportementales des clients et la fidélité de la clientèle sont fortement influencées par les dimensions de la qualité de service, la tarification et la réputation, par le biais de la confirmation et la satisfaction.

Ainsi, comme nous avons mesuré la rentabilité du point de vue du client, c'est-à-dire à travers sa satisfaction et sa fidélité, nous pouvons certifier, à travers notre étude, que nous avons apporté plus de lumière sur des déterminants importants de la rentabilité, que sont les dimensions de la qualité de service, la tarification et la réputation.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- [1] Baret P., “Chapitre 6 : L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », dans : Jean-Jacques Rosé éd., Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, Méthodes & Recherches, 2006, pp. 134.
- [2] Bolton L., Warlop L. et Alba J., “Consumer perceptions of price (un)fairness”, *Journal of Consumer Research*, Volume 29, Numéro 4, 2003, pp. 474.
- [3] Bolton R. et Lemon K., “A dynamic model of customer's usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, Volume 36, Numéro 2, 1999, pp. 171.
- [4] Brulhart F. et Moncef B., “L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise : une étude empirique dans le contexte français”, *Finance Contrôle Stratégie*, Association FCS, 2010, pp. 33.
- [5] Cousin S., “Quels sont les facteurs qui permettent d'expliquer les différences de performance entre les banques de détail françaises, pendant la crise, de 2007 à 2009 ? ”, 2011, Mémoire, HEC Paris.
- [6] Fombrun C. et Shanley M., “What's in a name? Reputation building and corporate strategy”, *Academy of Management Journal*, Volume 33, Numéro 2, 1990, pp. 233.
- [7] Hair J. et al., “Multivariate Data Analysis”, 7th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2010.
- [8] Han et Ryu, “The Roles of the Physical Environment, Price Perception, and Customer Satisfaction in Determining Customer Loyalty in the Restaurant Industry”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume 33, 2009, pp. 487.
- [9] Ibrahim E. et al., “Customers' perception of electronic service delivery in the UK retail banking sector”, *International Journal of Bank Marketing*, Volume 24, 2006, pp. 475-493.
- [10] Jiang P. et Rosenbloom B., “Customer intention to return online: Price perception attribution-level performance, and satisfaction unfolding over time”, *European Journal of Marketing*, Volume 39, Numéro 1, 2005, pp. 150.
- [11] Lau M. et al., “Measuring Service Quality in the Banking Industry: A Hong Kong Based Study”, *Contemporary Management Research*, Volume 9, 2013, pp. 263-282.
- [12] Munnukka J., “Dynamics of price sensitivity among mobile service customers”, *Journal of Product & Brand Management*, Volume 14, 2005, pp. 65-73.
- [13] Musso P. et Giaco L., “Réglementation des fonds propres et dynamique de la firme bancaire”, *Revue française d'économie*, Volume 13, Numéro 13-2, 1998, pp. 291.
- [14] Parasuraman A., Zeithaml V. et Berry L., “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 64, Issue 1, 1988, pp. 40.
- [15] Plimbon D., “Rentabilité et risque dans le nouveau régime de la croissance”, *Documentation Française : Paris*, 2002, 2002, pp. 83.
- [16] Ramage P., “Analyse et diagnostic financier”, Edition d'organisation : Paris, 2001, pp. 145.
- [17] Singh J. et sirdeshmukh D., “Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Volume 28, 2000, pp. 150.
- [18] Sohn C. et tadisina S., “Development of e-service quality measure for internet-based financial institutions”, *Total Quality Management*, Volume 19, 2008, pp. 903-918.
- [19] Verhoef P. C. et al., “Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies”, *Journal of Retailing*, Volume 85, Numéro 1, 2009, pp. 31.