

## Relation Banques-Clients : Règlement des litiges

## Bank-Client relationship: Settlement of disputes

**BOUTGAYOUT MARIEM**

Enseignant - Chercheur

Equipe de recherche: Monnaie, Banque et Finance (MOBAF)

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – SALE –

Université Mohammed V – RABAT-

---

**Résumé :** Cet article se penche sur la relation complexe entre les banques et leurs clients, en mettant l'accent sur le traitement des conflits et des réclamations. L'étude combine une approche qualitative, comprenant l'administration de 175 questionnaires aux clients des banques et la tenue de 10 entretiens semi-directifs auprès des banquiers. Les résultats révèlent que la maîtrise du processus de gestion des réclamations reste très limitée chez la majorité des clients, indépendamment de leurs caractéristiques démographiques. Ces conclusions ont été étayées par les banquiers qui partagent la même perspective. L'étude révèle également que de nombreux clients préfèrent éviter de formaliser leurs réclamations, par manque de temps, d'information ou en raison de la confiance placée dans le personnel et les procédures existantes.

L'analyse souligne que cette absence de connaissance et de maîtrise des processus a un impact direct sur la relation client-banque, avec le risque de faire perdre des clients aux banques. Par conséquent, il est crucial de rendre le processus de traitement des réclamations et des différends encore plus transparent et accessible, de manière à le faire entrer dans la culture des clients et des banquiers. Cette démarche favorisera la confiance et renforcera les relations. L'étude suggère également que les banques doivent fournir plus d'effort en matière de sensibilisation de leurs clients et à améliorer leurs processus pour répondre aux attentes croissantes de qualité. Les clients de leur côté doivent s'imprégner du mode fluide de la réclamation afin de favoriser une meilleure compréhension entre les parties et établir des relations solides et bénéfiques pour tous les acteurs impliqués.

**Mots-clés :** banque, client, relation, confiance, différend, réclamation, litige.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.8286510>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

<http://www.waoajournals.com/index.php/ijesm>

## 1. Introduction

Le secteur bancaire joue un rôle crucial dans la vie économique et financière de tout pays, assurant l'intermédiation financière entre les agents économiques et favorisant le développement économique. Une relation harmonieuse entre les banques et leurs clients est essentielle pour maintenir un système financier sain et stable. Malgré les efforts considérables déployés par les banques pour améliorer la qualité des services rendus et pour satisfaire au mieux leurs clients, des litiges et des différends peuvent survenir, remettant parfois en question cette relation cruciale.

Au Maroc, comme dans de nombreux pays, les litiges entre les clients et les banques peuvent être dus à des erreurs de traitement, des désaccords sur des transactions ou des prestations de services insatisfaisantes.

Ces conflits peuvent entraîner des conséquences négatives pour les clients, les banques et l'économie dans son ensemble. Afin de garantir un environnement financier sain et favorable à la confiance, il est essentiel de trouver des mécanismes efficaces pour résoudre les réclamations de manière équitable et transparente.

Plusieurs théories se sont intéressées au traitement des conflits et à la régulation des relations sociales, financières et contractuelles. Selon Homans (1958), Blau (1964), Gouldner (1960), la gestion des conflits dépend de l'importance des principes économiques de réciprocité et de maximisation des gains personnels. En cohérence avec ce postulat, la mobilisation des individus dans les relations sociales se nourrit principalement par des rapports de réciprocités significatives basées sur des dettes morales et sociales, Tremblay & Simard (2005). Fisher et Ury (1981), confirment dans leur théorie de négociation raisonnée que les conflits se gèrent dans une logique d'intérêts réciproques et de relation gagnant-gagnant. Dans le même cadre, Jensen et Meckling (1976), Shleifer et Vishny (1997) et Sinha (2005) ont fourni les insights sur la manière dont les intérêts et les indications peuvent être alignés pour minimiser les différends et gérer les réclamations.

D'autres études, mettent en avant la confiance dans les relations et dans l'organisation, plus la confiance est élevée, plus les individus contribuent à atténuer les problèmes et à faciliter la gestion des conflits.

Dans ce contexte, cet article se propose d'étudier la relation banque-client en mettant l'accent sur le règlement des litiges. Nous explorerons les divers modes et les différentes étapes que les clients doivent suivre pour résoudre leurs différends avec leur banque de manière efficace et équitable. Notre étude se concentre spécifiquement sur le contexte marocain, où nous examinerons comment le client marocain traite ses problèmes avec sa banque, tout en identifiant les obstacles rencontrés dans le processus de résolution des litiges.

Nous avons retenu pour notre recherche la problématique suivante : **L'optimisation du processus de règlement des litiges entre les clients et les banques, en vue de renforcer la confiance et la stabilité de la relation banque-client ?**

Cette problématique vise à explorer les différentes étapes de résolution des litiges entre les clients et les banques. Elle cherche également à identifier les problèmes actuels liés au règlement des réclamations et à proposer des solutions pour renforcer la confiance des clients dans le secteur bancaire. Cette recherche aura pour objectif de contribuer à un système bancaire plus efficace, basé sur des relations solides et équilibrées.

Nous diviserons notre recherche en deux parties théorique et empirique. Tout d'abord, nous plongerons dans le contexte de la relation banque-client. Nous dresserons une vue d'ensemble du secteur bancaire marocain et la typologie des clients de la banque. Ensuite, nous essayerons de traiter les différents aspects de la protection des intérêts des clients au sein des institutions bancaires, conformément aux recommandations émises par les autorités de régulation financière. Nous mettrons en lumière le volet de règlement des réclamations, en procédant à une analyse détaillée du processus comme édicté par la banque centrale. Nous aborderons également l'importance de la confiance dans cette relation, qui s'avère être le socle d'une collaboration saine et durable entre les parties prenantes.

Enfin, nous présenterons la méthodologie de notre étude, qui porte sur une démarche qualitative mixte, combinant entre l'administration de 175 questionnaires aux clients des banques et 10 entretiens semi-directifs aux banquiers en exercice. Nous détaillerons également la conception de notre questionnaire et notre approche méthodologique

pour collecter des données pertinentes. L'analyse des données et l'interprétation des résultats nous permettront de tirer des conclusions éclairées sur les tendances et les problématiques spécifiques liées au règlement des litiges bancaires.

Cet article offre des aperçus essentiels pour améliorer la communication, la transparence et la confiance, tout en mettant en évidence l'importance d'une gestion adéquate des conflits et des réclamations pour maintenir des relations durables et mutuellement bénéfiques.

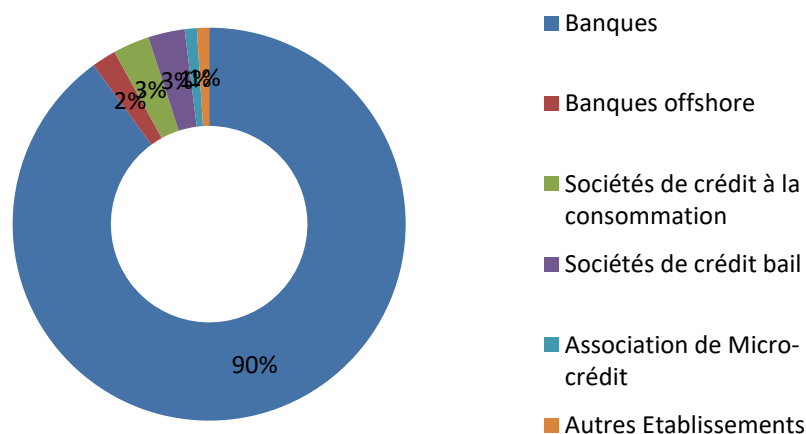
## 2. Contexte de la relation banque-client au Maroc

A ce niveau, nous tenterons de représenter une vue d'ensemble sur le contexte bancaire marocain, tout en mettant l'accent sur les catégories des clients bancaires afin d'harmoniser et de pointer notre étude. Nous présenterons juste après, un cadre conceptuel riche sur les études et les théories qui se sont intéressées aux règlements des conflits, ce qui nous permettra de poser des hypothèses affirmatives de recherche. Nous traiterons à la fin de cette section, les différents modes mis à la disposition des clients pour le traitement de leurs réclamations.

### 2.1. Vue d'ensemble du secteur bancaire

Le secteur bancaire demeure la composante principale du système financier national. Il a connu une croissance solide au cours des dernières années. Selon les données de Bank Al-Maghrib, à fin 2022, le total agrégé des actifs des banques a atteint 1 707 milliards de dirhams, en hausse de 7,6% contre 5,3% un an auparavant, représentant ainsi 128% du PIB contre 124% une année auparavant. Le total agrégé des actifs des banques seules présente 90% du secteur bancaire (Graphique 1).

**Graphique 1** : Composition du secteur bancaire – Part dans le total actif



Source : Rapport annuel sur la stabilité financière, Exercice 2022

Selon le rapport annuel sur la supervision bancaire (2022), en termes de prêts octroyés, le crédit bancaire a également connu une progression notable. En 2022, les prêts accordés par les banques ont atteint environ 1060 milliards de dirhams une augmentation de 6,5% par rapport à 2021, témoignant ainsi d'une augmentation soutenue des financements à l'économie. Quant aux dépôts collectés auprès de la clientèle ont progressé de 6,9% après 5,3% en 2021. En effet, l'activité des banques marocaines est centrée sur les métiers traditionnels d'intermédiation financière reflétée par le poids significatif des activités de détail dans les bilans des banques. Le secteur compte 24 banques dont 5 banques participatives, les cinq premières banques d'importance systémique accaparent 76,4% du total actif agrégé du secteur bancaire, distribuent près de 78,1% du total des crédits et détiennent 78,3% du total des dépôts collectés.

Cependant, malgré ces avancées, le taux de bancarisation reste encore perfectible. Selon les statistiques, environ

40% de la population adulte n'a toujours pas accès à des services bancaires formels, soulignant le besoin continu d'efforts pour renforcer l'inclusion financière et élargir l'accès aux services bancaires.

On ne peut parler de la protection de la clientèle et la relation banque-client, sans faire un petit aperçu sur la nature et la typologie des clients de la banque. La banque comme toute entreprise procède à la segmentation de son marché selon plusieurs critères, conformément à Salles (2003): « Les critères de segmentation les plus couramment utilisés sont au nombre de trois : les styles de vie et attitudes des consommateurs ; les critères de choix ou avantages recherchés par les consommateurs et les critères sociodémographiques ». Pratiquement pour toutes les banques, le critère de segmentation le plus valide et retenu est le critère liée aux aspects sociodémographiques, Beane et Ennis (1989) précisent dans leur recherche sur la segmentation des marchés, que la segmentation démographique est la forme la plus dominante, elle prend en compte plusieurs variables telle que l'âge, le sexe, la taille et le type de la cellule familiale, le revenu, le niveau d'éducation, la race et la nationalité. Le secteur bancaire répartie et segmente son marché en trois grands marchés : les particuliers, les professionnels et les entreprises.

**Tableau 1 : La clientèle bancaire**

|                           | <b>Particulier</b>   | <b>Professionnel</b>   | <b>Entreprise</b>  |
|---------------------------|--|--|--|
| <b>Forme juridique</b>    | Personne physique  | Personne physique ou morale  | Personne morale  |
| <b>Budget / Ressource</b> | Salaire, pension   | Honoraire  | Chiffre d'affaire  |
| <b>Typologie</b>          | - Fonctionnaire,<br>- retraité,<br>- salarié,<br>- étudiant,<br>- sans activité... | - Profession libérale de santé,<br>- Autres professions libérales,<br>- Commerçant,<br>- Artisan,<br>- Agriculteur | - Toute Petite Entreprise,<br>- Petite et moyenne entreprise,<br>- Petite et moyenne industrie,<br>- Grande entreprise |
| <b>Besoins</b>            | - Sécurité<br>- Commodité<br>- Crédits<br>- Placements...                          | - Ecoute<br>- Accompagnement et compétence<br>- Sécurité du patrimoine personnel et professionnel<br>- Crédits...  | - Accompagnement et compétence<br>- Sécurité<br>- Crédits spécifiques<br>- Placements spécifiques...                   |

Source : Auteur

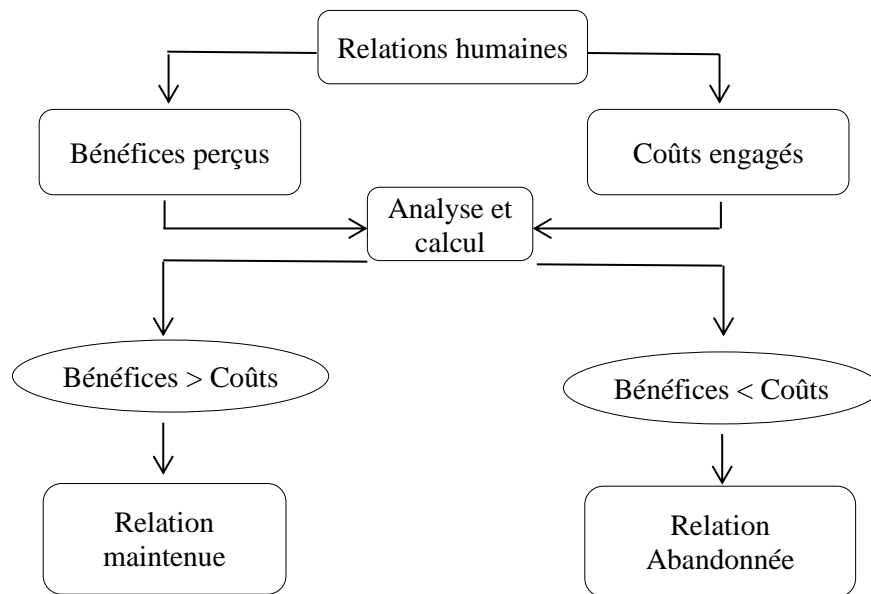
Dans la cadre de la présente étude, nous nous intéresserons au segment des particuliers et des professionnels.

## 2.2. Cadre conceptuel pour la gestion des litiges et des conflits

Les théories traitant les relations sociaux et la gestion des conflits et des différends entre individus sont aussi diverses que multiples. Au cours de cette section nous mettrons en avant certaines d'entre elles, pour étayer à mieux notre sujet.

Homans (1958), Blau (1964), Gouldner (1960), ont développé la théorie de l'échange social, valable dans toutes les relations humaines : personnelles et professionnelles. Elle expose comment la relation peut être maintenue ou abandonnée selon le rapport coûts supportés et bénéfiques tirés de la relation. Plus ce rapport est élevé plus les individus tendent à abandonner la relation et plus ce rapport est faible, plus les individus cherchent à maintenir le lien. (Figure1)

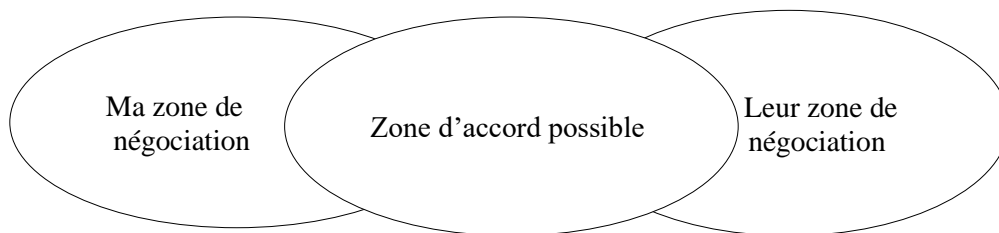
**Figure1** : Modèle simplifiée de la théorie de l'échange social



Source : Auteur

La théorie de Fisher et Ury de la négociation raisonnée affirme que la gestion des rapports sociaux se base sur une relation gagnant-gagnant, ou les individus parviennent à des accords mutuellement bénéfiques.

**Figure 2** : Modèle simplifiée de la négociation raisonnée



Source : Auteur

Tant qu'on parle de relation humaine, on ne peut ignorer l'édifice sur lequel repose les relations humaines en général et la relation entre banque-client en particulier qui est la confiance. Dans le cadre de règlement des litiges et des différends, la confiance est un aspect crucial pour maintenir une relation solide et durable.

Une étude publiée dans le Journal of Marketing Research par McCoullough, Berry, et Yadav (2000) examine la manière dont les clients perçoivent le traitement des litiges par les banques. Les résultats soulignent l'importance de la réactivité, de la résolution rapide et équitable des litiges, ainsi que de la communication transparente dans la restauration de la confiance après une situation de service défaillant.

Une autre recherche pertinente réalisée par Kim et Yoon (2013) explore l'effet des perceptions de justice dans le traitement des litiges bancaires sur la satisfaction, la confiance et la fidélité du client. Les résultats montrent que les clients accordent une importance significative à la justice procédurale et distributive lorsqu'ils évaluent la gestion des différends, et que ces perceptions de justice influencent directement la confiance et la fidélité envers la banque. Cette étude rime avec la théorie de justice organisationnelle, selon, Adams (1963) Greenberg (1990), Tyler et Lind (1992), Brockner (2002) et bien d'autres auteurs qui ont travaillé sur la théorie prouvent que la confiance élevée dans les processus et les procédures organisationnelles peut influencer la manière dont les individus perçoivent les conflits. Lorsqu'ils ont confiance en l'équité des procédures ils sont plus enclins à les

suivre pour résoudre les différends. Dans le même sens, Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995), insistent sur la constance et la cohérence dans la relation sociale, certes, la gestion de la relation d'une manière prévisible, stable et fiable, permet d'instaurer un sentiment de sécurité et d'assurance entre les individus.

Ballester et Aleman (2001) indiquent que les pratiques de marketing relationnel, telles que la personnalisation des services et la gestion proactive des problèmes, peuvent améliorer la satisfaction du client après un différend, renforçant ainsi la confiance et la fidélité envers la banque.

La confiance peut également avoir un impact considérable en matière de gestion des conflits au niveau interne des entreprises. Dirks et Ferrin (2002) ont montré que la confiance entre collaborateurs et envers la direction affectent les comportements et les résultats organisationnels, même en cas de litige et de conflits. Contribution de plus dans la théorie de la confiance organisationnelle, qui stipule que plus les employés sont soudés, réunis et ont un esprit d'appartenance élevé envers l'entreprise, plus le climat de confiance organisationnel est élevé. Ce qui encourage les employés à gérer les conflits et les différends de manière interne et à l'amiable entre eux et avec leurs clients.

Nous ne pouvons clôturer ce cadre conceptuel sans parler du rôle de la médiation dans le règlement des conflits et des différends, certes l'intervention d'un tiers neutre, le médiateur, permet de faciliter l'échange, d'identifier les problèmes et guider les parties vers des solutions mutuellement acceptables et sortir avec un accord. Dans le domaine moderne de la médiation, plusieurs chercheurs ont contribué à la formalisation et au développement de la théorie de médiation au fil du temps, Christoph W. Moore, Howard Gadlin, Cinnie Noble, Kenneth Cloke. La théorie repose sur plusieurs principes pour atteindre l'accord et le consentement des parties : la neutralité, la confidentialité, le volontariat, le focus sur les intérêts et le contrôle des parties. Aan H., Suparno, Rineke S. (2022), l'intervention d'un tiers dans le règlement des conflits peut être la solution pour aller de l'avant dans la relation.

L'ensemble de ces études et ces recherches soulignent l'importance du traitement équitable, réactif et transparent des litiges bancaires pour établir et maintenir la confiance dans la relation banque-client. Les banques à cet effet, doivent adopter des pratiques de gestion des différends efficaces et équitables, en mettant l'accent sur la justice et la communication transparente pour préserver leur réputation et leur part de marché.

### **2.3. Les mesures de protection des clients de la banque**

La protection de la clientèle des établissements de crédit est au cœur des préoccupations des autorités de tutelle, les textes réglementaires et législatifs n'ont pas cessé d'évoluer au fil des années, visant ainsi à créer un environnement de confiance et de sécurité et renforçant ainsi la stabilité bancaire et financière.

La protection de la clientèle vise principalement :

#### **2.3.1. Droit d'information du client et de transparence des conditions bancaires :**

La banque centrale veille à l'information des clients et à la transparence des conditions bancaires et incite les établissements de crédit à faire de même et ce par la publication de plusieurs textes, à partir du site officiel de Bank Al-Maghrib :

- Circulaire n°23/G/2006 du 4 décembre 2006 relative aux modalités selon lesquelles les établissements de crédit doivent porter à la connaissance du public les conditions qu'ils appliquent à leurs opérations ;
- Circulaire n°3/G/10 relative aux modalités d'établissement des relevés de compte de dépôts ;
- Circulaire n°15/W/16 du 18 juillet 2016 fixant les conventions types précisent les clauses minimales du compte à vue, à terme et de compte titre ;
- La directive n° 4/W/2019, sur les conditions et modalités de délivrance des mainlevées des suretés garantissant un financement bancaire ;
- La directive n°5/W/2019 relative à la mobilité bancaire fixant les conditions et les modalités que les banques doivent observer pour faciliter le transfert, d'une banque à une autre, des comptes et des opérations y adossées.

Bank Al-Maghrib assure le respect de ces exigences réglementaires par les établissements de crédit par l'appui de la Direction de supervision bancaire et ce en assurant des contrôles sur place et sur document. En cas de non-respect de l'ensemble des règles édictées des recommandations et des sanctions sont prévus.

### **2.3.2. Protection du consommateur des services bancaires :**

La protection des droits des consommateurs et la régulation des relations entre les consommateurs et les fournisseurs de biens et services sont toujours une priorité nationale. A cet effet, la loi 31-08 relative à la protection du consommateur apporte plusieurs mesures spécifiques pour la protection des consommateurs des services bancaires. Ces mesures visent à garantir des relations équitables et transparentes entre les banques et leurs clients, ainsi qu'à assurer la sécurité et les droits des consommateurs dans les transactions financières. Les aspects clés de cette loi :

- Transparence dans l'information ;
- Protection contre la publication trompeuse ;
- Droit de rétractation ;
- Interdiction des clauses abusives dans les contrats bancaires ;
- Sécurité des opérations ;
- Protection des données personnelles ;
- Résolution des litiges à travers la médiation et l'arbitrage.

### **2.3.3. Protection des données à caractère personnel :**

La protection des données à caractère personnel est régie par la loi n°09-08 promulgué en 2009. Selon cette loi, Bank Al-Maghrib en tant qu'institution financière, doit respecter les principes de traitement des données à caractère personnel, notamment : le consentement, la finalité, la proportionnalité, la sécurité, les droits des individus, transfert de données.

### **2.3.4. Garantie des dépôts bancaires :**

Le système de garantie des dépôts est régi par la loi n° 103-12, cette loi garantie les dépôts des particuliers et des petites et moyennes entreprises par le biais du fonds collectif de garantie des dépôts institué par Bank Al-Maghrib. Le montant garanti par le système de garantie des dépôts était fixé en 2021 à 100000 dhs par déposant et par établissement bancaire. Cette mesure vise à renforcer la confiance des déposants dans le système bancaire et à protéger leurs intérêts en cas de difficultés financières rencontrées par une banque.

### **2.3.5. Entité en charge de la protection du consommateur au sein de Bank Al-Maghrib :**

Toujours dans le cadre du renforcement de la confiance dans le système bancaire et la protection des intérêts des clients, le département de la supervision bancaire et de la protection des consommateurs (DSBPC) a été créé au sein même de la banque centrale. Selon la loi 103-12, cette entité a pour mission d'examiner les contrats, les produits et les services proposés par les banques, de traiter les plaintes et les réclamations des clients, de coordonner les actions de sensibilisation et d'éducation financière.

### **2.3.6. Règlement des différends entre les établissements de crédit et leur clientèle :**

Dans le cadre de traitement des réclamations, la banque centrale met également à la disposition de la clientèle des établissements de crédit quatre recours clairs et simplifiés pour la résolution de tous différends et litiges. C'est ce que nous tenterons de détailler dans la section ci-après.

## **2.4. Le règlement des litiges**

Les efforts en matière de communication bancaire et financière ne cessent de s'accumuler, chaque entité de son côté veille à la diffusion et à la vulgarisation de l'information. En Mai 2021, Bank Al-Maghrib a mis à la disposition des agents économiques un guide détaillé présentant les voies de recours possibles en cas de différends entre les établissements de crédit et les clients. Dans le cadre du traitement des réclamations, la banque centrale poursuit sa politique de promotion du Centre Marocain de Médiation Bancaire, et ce, à travers l'accompagnement des actions de communication ciblées et l'incitation des utilisateurs des services bancaires à recourir à ses services dans le cadre du règlement à l'amiable des litiges.

### **2.4.1. La réclamation bancaire**

L'établissement de crédit est tenu de suivre et de respecter la procédure réglementaire imposée par la banque centrale en se conformant au circulaire n° 10/W/16, relative aux modalités de traitement des réclamations de la

clientèle des établissements de crédit. La réclamation se définit conformément à la circulaire précitée comme : « ... toute déclaration actant un différend, une insatisfaction ou une contestation, adressé par la clientèle directement ou à travers Bank Al-Maghrib, à un établissement à propos d'un produit, d'une prestation ou d'un service auquel elle a souscrit ou souhaite souscrire ».

Outre, selon l'article 157 de la loi bancaire 103-12, « les établissements de crédit doivent se doter d'un dispositif interne permettant un traitement efficace et transparent des réclamations formulées par leur clientèle, adapté à leur taille, leur structure et la nature de leurs activités. Les modalités de traitement des réclamations sont arrêtées par circulaire du wali de Bank Al-Maghrib, après avis du comité des établissements de crédit.

Le recours à l'établissement de crédit est une étape importante dans le processus de règlement des litiges. Selon de guide publié par la banque centrale en Mai 2021, détaillant le traitement des litiges, le plaignant doit contacter sa banque par téléphone ou en se déplaçant à l'agence bancaire pour exprimer sa requête et sa réclamation. Parfois, des explications précises et claires suffisent pour régler et clôturer la réclamation. Dans le cas contraire et si l'entretien avec le banquier ne donne pas de satisfaction, le plaignant peut déposer une réclamation écrite soit au niveau de la direction, au niveau de l'agence ou en ligne (via application mobile ou site web de la banque), accompagnée d'un maximum d'information : Nom, prénom, N° de téléphone, adresse email, nature du différend, pièces justificatifs...

L'établissement de crédit dispose d'un délai de 10 jours ouvrés pour se prononcer sur l'irrecevabilité de la réclamation et d'un délai de 40 jours ouvrés pour traiter la réclamation et adresser une réponse au plaignant. Les délais peuvent diminués conformément aux procédures de chaque banque.

#### 2.4.2. Centre marocain de médiation bancaire

Après épuisement des recours internes de l'établissement de crédit et persistance du différend, le plaignant peut saisir en deuxième lieu le centre marocain de médiation bancaire « CMMB », crée en 2014 sous l'impulsion de Bank Al-Maghrib, ce dernier, a pour mission principale le règlement à l'amiable des réclamations de la clientèle des établissements de crédit.

Le plaignant peut déposer son dossier au niveau siège du CMMB, ou envoyer une réclamation en ligne sur le site officiel du centre ou par courrier à l'adresse du siège sociale ou même par email. Le dossier doit contenir un maximum d'information : Nom, prénom, N° de téléphone, adresse email, nature du différend, pièces justificatifs, réponse de sa banque...

Le CMMB dispose d'un délai de 8 jours ouvrés pour se prononcer sur l'irrecevabilité de la réclamation et d'un délai de 30 jours ouvrés pour étudier et émettre un avis.

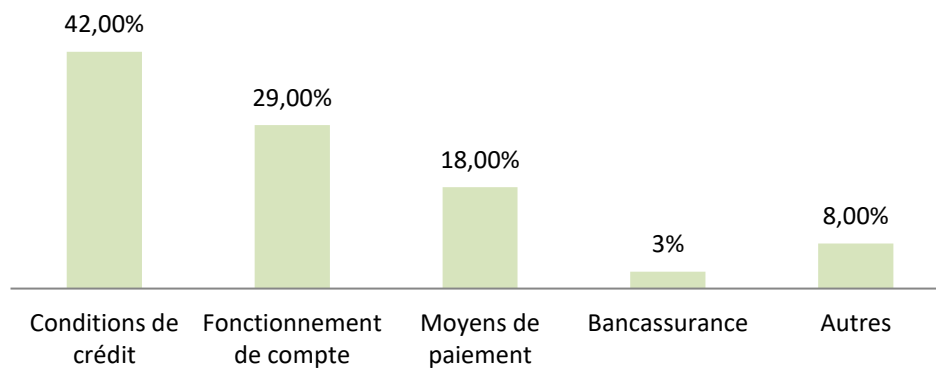
**Tableau 2** : Ventilation en nature des dossiers traités entre 2020 et 2022

|                       | 2020 | %   | 2021 | %   | 2022 | %   |
|-----------------------|------|-----|------|-----|------|-----|
| Dossiers traités      | 2183 | 100 | 3188 | 100 | 3687 | 100 |
| Accords               | 955  | 44  | 1396 | 44  | 1517 | 41  |
| Non transaction       | 457  | 21  | 839  | 26  | 1118 | 30  |
| En attente de réponse | 771  | 35  | 957  | 30  | 1052 | 29  |

Source : Auteur à partir du rapport d'activité du CMMB (2021) et du rapport annuel sur la supervision bancaire 2022

A partir du rapport annuel sur la supervision bancaire (2022), le CMMB a traité 3687 réclamations, formulées principalement par des clients personnes physiques représentant 92% des plaignants. Elles se rapportent à hauteur de 76,8% aux conditions de crédit et au fonctionnement du compte. (Graphique2)



**Graphique 2** : Typologie des dossiers soumis à la médiation bancaire en 2022

Source : Bank Al-Maghrib, Rapport annuel sur la supervision bancaire 2022

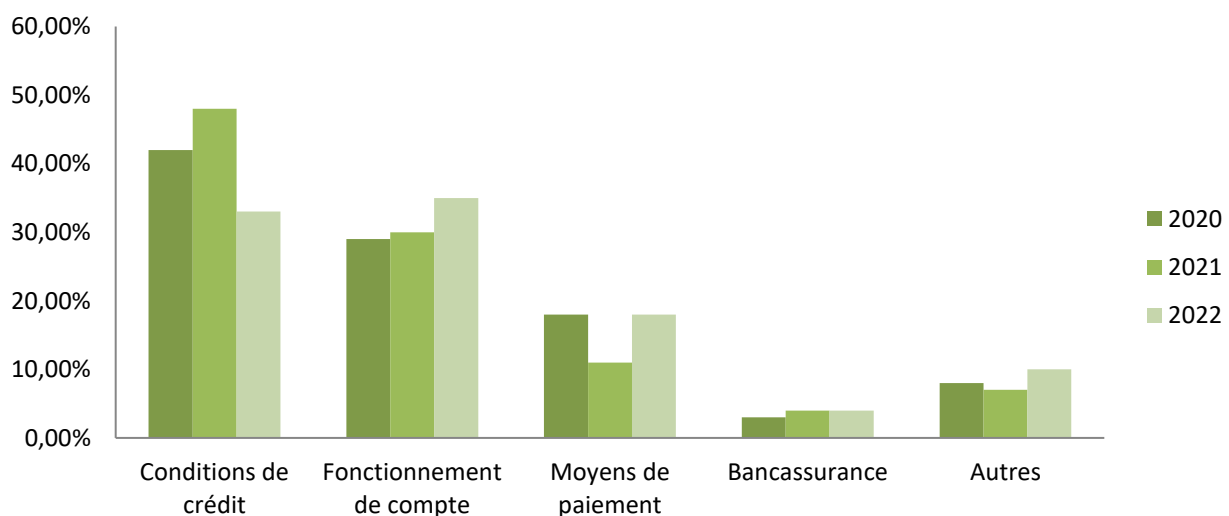
L'article 158 de la loi bancaire, stipule que : « *Les établissements de crédit doivent adhérer à un dispositif de médiation bancaire visant le règlement à l'amiable des litiges qui les opposent à leurs clients. Les modalités de fonctionnement de ce dispositif sont arrêtées par circulaire du wali de Bank Al-Maghrib, après avis du comité des établissements de crédit* ».

### 2.4.3. Bank Al-Maghrib

Conformément à la loi 103-12, article 159 : « *Toute personne s'estimant lésée, du fait d'un manquement par un établissement de crédit aux dispositions de la présente loi et des textes pris pour son application, peut saisir Bank Al-Maghrib qui réservera à la demande la suite qu'elle juge appropriée. A cette fin, Bank Al-Maghrib peut procéder à des contrôles sur place ou demander à l'établissement concerné de lui fournir, dans les délais fixés par ses soins, tous les documents et renseignements qu'elle estime nécessaires pour l'examen de ces demandes* ».

Donc, après épuisement de toutes les voies de saisine offertes, le plaignant et s'il se sent lésé du fait d'un manquement de sa banque aux dispositions réglementaires, peut saisir Bank Al-Maghrib qui se chargera du traitement de sa demande en apportant le jugement approprié.

Le traitement à l'amiable des litiges est toujours favorisé, puisque ni le CMMB, ni Bank Al-Maghrib n'interviennent si les affaires et les conflits sont portés devant la justice.

**Graphique 3** : Répartition par catégorie des réclamations des clients des établissements de crédit reçues par Bank Al-Maghrib

Source : Bank Al-Maghrib, Rapport annuel sur la supervision bancaire 2022

Le graphique montre que les réclamations portant sur le fonctionnement de comptes constituent la première origine des réclamations reçues par Bank Al-Maghrib, totalisant 35%, elles concernent généralement des contestations de frais et de commissions, de solde de compte et de clôture de compte. Les réclamations relatives aux conditions de crédit viennent en deuxième position, présentant 33% du total des réclamations reçues par la banque centrale, elles concernent généralement le non-respect des clauses du contrat de prêt, surtout en matière de taux d'intérêt appliqué, Darif (2013), les clients qui bénéficient de l'application d'un taux d'intérêt variable, subissent toujours les hausses et ne bénéficient que rarement de la baisse lorsque la conjoncture l'impose. En troisième position vient les réclamations se rapportant aux moyens de paiement qui présente 18% du total des réclamations. Selon Harmak, (2009) ces réclamations s'attachent d'un côté aux oppositions non exécutées des cartes ou des chèques perdus ou volés. Et d'un autre côté aux cas de chèque retournés impayés pour absence de provision, tandis que le compte est alimenté.

## 2.5. Développement des hypothèses

A partir des théories et des études développées ci-dessus, nous avons émis trois hypothèses affirmatives, que nous tenterons d'affirmer ou d'infirmer à partir de notre étude empirique.

*H1 : Les clients de banque connaissent parfaitement le processus de règlement de litige*

A partir de cette hypothèse, nous tenterons d'apprécier la réussite des actions de communication et d'information menés par les autorités de tutelle pour aviser et protéger les clients des établissements de crédit.

*H2 : Les clients s'abstiennent de suivre les voies de recours offertes par les institutions compétentes.*

Cette hypothèse vérifiera si les clients de la banque se décident volontairement de trouver des arrangements à l'amiable, en favorisant ainsi la théorie de négociation et la théorie de l'échange social. Ou parce qu'ils ont confiance à l'institution et le personnel ou par ce qu'ils croient en la justice organisationnelle de la banque. Par contre, des études encouragent les clients insatisfaits à formuler des réclamations, Rust et al (1996).

*H3 : Le processus de gestion de réclamation et des conflits veille à un maintien de la relation entre la banque et son client et à instaurer un climat de confiance dans le système financier dans son ensemble.*

Selon Bowen. et Schneider. (1999), le dispositif de gestion des différends et des réclamations doit permettre d'un point de vue managérial de minimiser les risques de rupture des relations avec les clients. Et ce, en tirant des conclusions et des actions correctives qui participent à l'amélioration de la profitabilité de l'entreprise. Il en ressort qu'une réclamation est une occasion que nous accorde le client pour s'améliorer et pour donner le meilleur de ce qu'on a, Poupart (1992).

Pour confirmer ces hypothèses nous avons opté pour une méthode qualitative mixte qui combine entre le questionnaire et l'entretien.

## 3. Méthodologie de recherche

### 3.1. Présentation de la méthodologie et de l'échantillon

Pour étudier le processus de gestion et de règlement de litiges, nous avons estimé que la méthode qualitative est la plus approprié à notre situation. A cet effet, nous avons opté pour une approche mixte, combinant entre: le questionnaire et l'entretien.

D'une part, le questionnaire a été mis à la disposition de 175 individus, dont le critère de sélection est la détention d'un compte bancaire. Le questionnaire a été administré avec une méthode d'échantillonnage aléatoire permettant de donner à chaque élément de la population une chance égale d'être choisi. Et ce, dans l'objectif d'évaluer la connaissance des clients bancaires marocains quant aux voies de recours disponibles en cas de conflits et de litiges tout en analysant la voie de résolution la plus fréquemment entreprise par les clients.

**Tableau 2** : La représentation de l'échantillon d'étude par questionnaire

|                                       | Classes             | Fréquence | Pourcentage |
|---------------------------------------|---------------------|-----------|-------------|
| <b>Âge</b>                            | 18 – 30 ans         | 60        | 34,29       |
|                                       | 30 – 50 ans         | 67        | 38,29       |
|                                       | 50 – 70 ans         | 40        | 22,86       |
| <b>Genre</b>                          | Masculin            | 98        | 56,00       |
|                                       | Féminin             | 77        | 44,00       |
| <b>Catégorie socioprofessionnelle</b> | Salarié             | 27        | 15,43       |
|                                       | Fonctionnaire       | 34        | 19,43       |
|                                       | Retraité            | 15        | 8,57        |
|                                       | Sans activité       | 12        | 6,86        |
|                                       | Profession libérale | 25        | 14,29       |
|                                       | Commerçant          | 30        | 17,14       |
|                                       | Artisan             | 10        | 5,71        |
| <b>Niveau d'instruction</b>           | Primaire            | 10        | 5,71        |
|                                       | Secondaire          | 22        | 12,57       |
|                                       | Baccalauréat        | 35        | 20,00       |
|                                       | Bac + 2, Bac +3     | 50        | 28,57       |
|                                       | Bac + 5             | 38        | 21,71       |
|                                       | Plus                | 20        | 11,43       |

Source : Auteur

Le questionnaire est constitué de 21 items couvrant plusieurs aspects de notre thématique. 4 items sur la démographie des répondants, 5 items sur la connaissance du processus de réclamation, 5 items sur le mode choisi par le client pour la résolution de conflits, 3 items sur l'expérience personnelle du client, 2 items sur l'attitude envers les modes de résolutions de conflits, 1 item sur la préférence du client en matière de communication avec sa banque, 1 item sur le degré de satisfaction quant à la manière dont les litiges et les réclamations sont gérés.

Afin d'assurer une représentation équilibrée plusieurs canaux ont été choisis pour l'administration du questionnaire : en ligne, face à face et par téléphone. La collecte des données nous a pris 7 semaines, du 15 mai au 30 juillet.

Dans un deuxième lieu, et afin d'avoir une visibilité plus claire sur la gestion des réclamations aux seins des banques, nous avons mené une seconde étude exploratoire, par le biais d'un entretien semi-directif proposé au personnel de banques différentes. Au total nous avons tenu 10 entretiens semi-directifs totalement enregistré par téléphone sous format vocal, avec l'approbation et le consentement des interviewés, mené en grande majorité dans les locaux des banques. Ce nombre se justifie par le principe de saturation, selon Savoie Zajc, L. (1996), ce principe signifie que tout nouveau entretien mené, n'apporte aucune nouvelle information utile à la compréhension du sujet étudié. Conformément à la méthodologie en science et gestion Gavard Perret et al. (2012), trois critères de sélection des répondants ont été adoptés :

1. Les interviewés sélectionnés pour les entretiens sont des responsables d'agences bancaires, puisqu'ils sont les plus impliqués dans le processus de gestion des réclamations et ils présentent le pont entre le front office et le back office.
2. Ils justifient d'au moins 5 ans d'expérience au sein de leurs banques, ce qui nous permettra d'avoir des retours plus conformes et plus justifiés.
3. Ils sont installés dans la localité Rabat-Salé-Kénitra, qui se classe selon le rapport annuel sur la supervision bancaire (2022) comme la deuxième région qui enregistre le dépôt de réclamation auprès de Bank Al-Maghrib après la région de Casablanca –Settat- Marrakech. Outre, le choix de la localité se justifie également par notre présence sur place afin de faciliter la tenue des entretiens en face à face.

Ces entretiens ont été tenus entre le 20 mai et le 27 juin, ci-après, un tableau récapitulatif de l'échantillon choisi pour la tenue des entretiens.

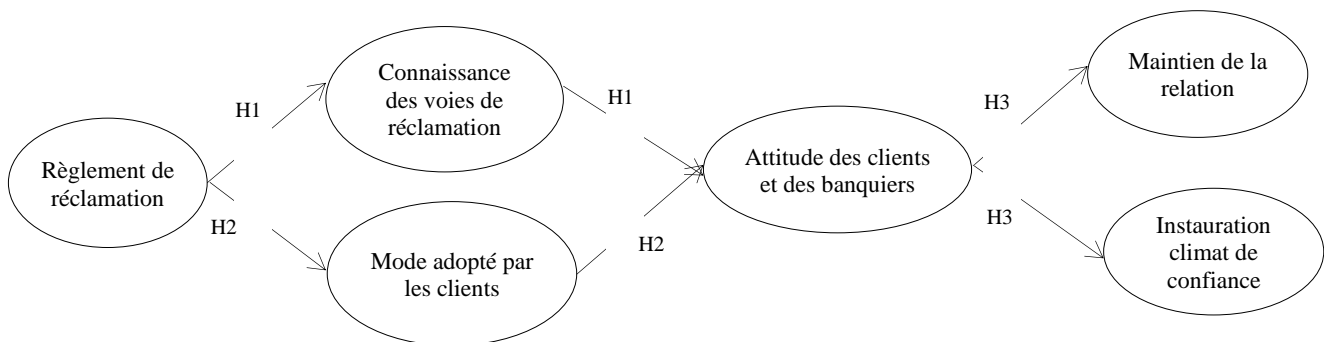
**Tableau 3 :** Caractéristiques de l'échantillon de l'étude par entretien

| Participant | Poste occupé         | Age | Genre | Années d'expérience | Durée d'entretien en minute |
|-------------|----------------------|-----|-------|---------------------|-----------------------------|
| A           | Chef d'agence        | 38  | Homme | 12                  | 12                          |
| B           | Chef d'agence        | 29  | Femme | 8                   | 20                          |
| C           | Directeur régional   | 45  | Femme | 23                  | 15                          |
| D           | Animateur commercial | 37  | Homme | 10                  | 25                          |
| E           | Chef d'agence        | 28  | Homme | 7                   | 10                          |
| F           | Chef d'agence        | 38  | Femme | 15                  | 20                          |
| J           | Directeur régional   | 42  | Homme | 22                  | 18                          |
| H           | Chef d'agence        | 32  | Femme | 11                  | 22                          |
| I           | Chef d'agence        | 28  | Homme | 6                   | 10                          |
| J           | Animateur commercial | 52  | Homme | 31                  | 25                          |

Source : Auteur

Sur la base des hypothèses et du cadre conceptuel précédemment traité, notre modèle de recherche se présente comme suit :

**Figure 3 :** Modèle de recherche



Source : Auteur

### 3.2. Analyse des résultats et discussions

Les résultats du questionnaire ont été analysés par le logiciel NVIVO, tout en adoptant une analyse comparative entre différents groupes démographiques, une analyse du contenu pour les questions ouvertes et une analyse descriptive pour quantifier les réponses et étudier les fréquences. Tandis que les entretiens semi-directifs ont été analysés réponse par réponse et thème par thème, sur la base d'une analyse manuelle thématique et grâce à une grille analysée horizontalement et verticalement à la fois. Le guide d'entretien comprenait trois thèmes plus ou moins similaires aux items du questionnaire, l'objet est d'étudier le sujet du point de vue des banquiers qui ont une vision globale et générale sur les processus de traitement des réclamations. La première thématique vise à vérifier la connaissance des processus de réclamation et est-ce que la banque et les banquiers avisent leurs clients sur ce droit légitime imposé par la banque centrale et entrant dans le cadre de leur protection. Le deuxième thème concerne un retour d'expérience des banquiers sur le mode le plus adopté par les clients pour le règlement des conflits et des différents et le dernier thème s'attache à leurs avis sur le retour des clients après clôture des réclamations.

*H1 : Les clients de banque connaissent parfaitement le processus de règlement de litige*

A partir des résultats du questionnaire, plus de 89,72% ne connaissent pas le processus complet de réclamation adopté en cas de litiges ou de conflit avec la banque. Certes, 18,28% n'ont aucune information sur le processus, 54,85% de la population interrogée le processus se limite au dépôt d'une réclamation à la banque et près de 16,57% connaissent l'existence juste du médiateur « CMMB ». L'analyse des résultats montre que 100% des personnes ayant confirmé la connaissance du processus complet de règlement de litiges appartient à une classe sociale instruite, ayant un niveau de bac + 5 et plus. Outre, les interrogés qui n'ont aucune information sur le processus ont un niveau d'instruction limité et appartient à la catégorie socioprofessionnelle : des retraités, sans activité les étudiants et même certains artisans. En terme de genre la maîtrise parfaite du processus est répartie à part égale entre les hommes et les femmes.

A partir des entretiens avec les banquiers, la grande majorité des clients n'ont aucune maîtrise du processus de réclamation et la majorité des clients se limitent à exprimer des requêtes orales et cherchent le maximum possible une solution à l'amiable ou carrément passive. Selon les interviewés A, C, D, E, F et J durant toutes leurs années d'expérience, ils n'ont jamais assisté à une situation où le plaignant arrive jusqu'à la banque centrale pour l'exposition de son litige. Ce qui corrobore parfaitement avec les résultats du questionnaire. Toujours dans le cadre des entretiens, près de 80 % des interviewés confirment ne jamais évoquer à leurs clients la possibilité de recourir aux médiateurs (CMMB et BAM). A cet effet, nous pouvons déduire que malgré les actions considérables de sensibilisation menées par Bank Al Maghrib et malgré la vulgarisation de l'information en matière de mesures de protection de la clientèle, les clients de la banque ne connaissent pas réellement leurs droits. De plus, les banquiers et en cas de non satisfaction du plaignant se réservent sur la communication de la possibilité de recourir au médiateur.

*H2 : Les clients d'abstiennent de suivre les voies de recours offertes par les institutions compétentes.*

Les résultats ressortis de l'analyse du questionnaire, montrent que malgré que 18,28% des personnes qui n'ont aucune information sur le processus de traitement des réclamations, plus de 70% des interrogées préfèrent opter pour des recours à l'amiable : remonter le différend oralement, discuter avec son banquier et essayer de trouver un arrangement. Ces 123 personnes qui préfèrent cette voie ont des motivations et des raisons différentes qui les poussent à réagir ainsi. Certes, 25% d'entre eux ont confiance dans le processus et dans la justice organisationnelle de leurs banques, le point commun entre ces personnes, c'est qu'ils ont une bonne à parfaite relation avec le personnel de la banque. Tandis que 64 personnes de cette catégorie, choisissent le recours à l'amiable par manque d'information claire et précise pour la démarche, la procédure et le circuit. Et 28 autres interrogées expriment avoir vécu eux ou leurs proches une mauvaise expérience dans ce sens qui a fait que la banque au final impose son mot et sa décision.

A partir de ce qui précède, notre hypothèse H2 est confirmée et confirme avec elle la théorie de justice organisationnelle. Les études de Kim et Yoon (2013), Baumeister et Leary (1995) confirment que l'application des procédures connues, des relations stables et constantes facilite la résolution des conflits. La théorie organisationnelle est également appuyée puisque la relation saine et de confiance au sein de la même banque et entre les différents départements, facilite la gestion des conflits en interne et appui la confiance des clients, Dirks et Ferrin (2002).

La perception des banquiers confirme également cette hypothèse. Selon les responsables des banques, la majorité des clients optent en premier recours dans la gestion des différends à des solutions à l'amiable, consistant à parler au personnel de la banque et s'entretenir avec les responsables, c'est en cas d'absence de retour qu'ils formalisent la réclamation en écrit. Ce chemin suivi par les plaignants est perçu différemment par les banquiers, qui lient cette attitude à la volonté des clients généralement à maintenir une bonne relation avec la banque, selon l'interviewé A, C et J. L'interviewé B, E, F et D, expliquent que ce choix est alimenté par plusieurs raisons : La recherche de la facilité, le taux d'endettement élevé des clients, les facilités proposées par certaines banques en matière de dépassement et d'autorisation qu'ils veulent pas perdre, la sympathie et l'empathie envers le personnel.

Cette hypothèse confirme que les clients de la banque se décident volontairement à trouver des arrangements à

l'amicable, en favorisant ainsi la théorie de négociation et la théorie de l'échange social. Ou parce qu'ils ont confiance à l'institution et le personnel ou par ce qu'ils croient en la justice organisationnelle de la banque.

Cette préférence au règlement à l'amicable des litiges n'est pas propre aux clients marocains, selon une enquête réalisée sur un échantillon de clients de banques tunisiennes, leur comportement en termes d'accès aux services bancaires : utilisation du digital versus déplacement à l'agence, le service le moins cité en agence est les réclamations (avec 4,76%) et en digital les réclamations sont également le service bancaire le moins utilisé (3,17%), Gargouri (2023).

*H3 : Le processus de gestion de réclamation et des conflits veille à un maintien de la relation entre la banque et son client et à instaurer un climat de confiance dans le système financier dans son ensemble.*

Plus de 52% des clients qui ont déjà fait une réclamation assurent avoir constaté un changement de comportement de la part de leurs banquiers, ce qui dégrade de plus en plus la qualité de la relation.

36% des plaignants changent de banque après une réclamation non traitée ou mal gérée. Ce constat est confirmé par les banquiers, l'interviewé J : « *Je suis animateur commercial depuis 5 ans et avant j'ai occupé le poste de responsable d'agence pendant 12 ans. Les collaborateurs interprètent mal la réclamation client et ne la voient pas comme faveur et élément d'effort aujourd'hui qui constituera notre force demain. Les collaborateurs prennent la réclamation client personnellement et comme une corvée qui impacte dans le futur sa relation avec son client. Ce qui conduit à une rupture de la relation à court ou à moyen terme et si le client est engagé avec la banque, le banquier le pousse à transférer le compte pour éviter ce qu'ils appellent « client à problème »* ».

L'interviewé C : « *... Tout au long de mon expérience professionnelle, je n'ai jamais assisté à un maintien de la relation après recours du client au centre de médiation ou à Bank Al-Maghrib et dans la plupart des cas, c'est le client qui quitte la banque...* ». D'un autre côté, d'autres banquiers affirment que l'adoption d'un mode de gestion passif où le client évite d'entrer en conflit avec sa banque ou exprime avec retrait sa plainte ne fait que détruire la confiance entre le client et la banque et fait fuir les clients. Selon l'interviewé H : « *Parfois on reçoit des demandes de clôture de compte et en s'entretenant avec le client, il s'avère que cette décision vient après de multiples insatisfactions qu'on peut traiter à chaud tout en gardant une bonne impression vis-à-vis de nos clients* ». Le répondant D ajoute que : « *la banque cherche toujours à résoudre le problème et à gérer le conflit en cherchant un compromis et un accord qui satisfait les deux parties, sans pour autant perdre* ».

A partir de cela, nous pouvons dire, que la banque doit sensibiliser le personnel qui est en contact direct avec le client, pour l'adoption d'une attitude et une position professionnelle et faire preuve de plus de sympathie et d'empathie dans le traitement des conflits. En effet, Li, 1995 ; Reinartz et Kumar, 2003 ; Ngobo et Gharsallah 2004, confirment que le secret de maintien d'une relation durable avec ses clients après une plainte où une réclamation réside dans un personnel du front office expérimenté doté de compétences spécifiques.

#### 4. Conclusion

En conclusion de cette étude qualitative, menée à travers un questionnaire auprès des clients des banques ainsi que des entretiens semi-directifs avec des banquiers, plusieurs constats essentiels ont émergé. Il est clair que la gestion des réclamations et le traitement des conflits demeurent un sujet peu maîtrisé par la majorité des clients, indépendamment de leur âge, de leur catégorie socioprofessionnelle ou de leur niveau d'instruction. Ce constat a été corroboré par les perspectives des banquiers qui partagent une vue similaire.

Il ressort clairement de l'étude que de nombreux clients choisissent d'éviter de formaliser leurs réclamations, que ce soit par manque de temps, d'information adéquate, ou encore par confiance aux personnels et aux procédures de leurs banques. Les banquiers confirment ces contestations en soulignant que le manque de connaissance des procédures joue un rôle important dans ce schéma.

Un résultat clé de cette étude est que cette absence de connaissance et de maîtrise des processus impacte directement la relation entre les clients et les banques, pouvant même mener à la perte de clients. Il est donc impératif de démystifier et de rendre plus accessible le processus de gestion des différends et des réclamations. Ce processus devrait être intégré dans la culture des clients, les incitant ainsi à être plus confiants et sereins dans leurs

interactions avec la banque.

Cette recherche met en évidence la nécessité pour les banques à sensibiliser et à faciliter l'accès au chemin de la réclamation. De plus, les banques doivent continuer à optimiser leurs processus et procédures pour répondre aux attentes de clients qui cherchent une expérience de haute qualité. En favorisant une meilleure compréhension mutuelle entre les clients et les banques, une plus grande confiance peut être établie, aboutissant à des relations durables et bénéfiques pour toutes les parties impliquées.

Les conclusions de cette étude ouvrent la voie à plusieurs perspectives d'amélioration pour la gestion des conflits et des réclamations dans la relation banque client. En premier lieu, il serait judicieux d'envisager des approches visant à renforcer la communication avec les clients en fournissant des ressources pédagogiques en fournissant des guides explicatifs, des vidéos informatives ou des ateliers pour mieux informer les clients et les procédures de gestion des réclamations. En parallèle, une formation renforcée du personnel de la banque pourrait être mise en place pour assurer une conduite plus précise et rassurante. Une analyse plus approfondie des motivations pour les solutions à l'amiable pourrait permettre de mieux comprendre les avantages perçus, les facteurs de confiance et les motivations à éviter les procédures formelles. Une comparaison avec d'autres pays pourrait fournir des perspectives éclairantes sur la manière dont les pratiques de gestion des conflits varient et sur les meilleures pratiques à adopter. En explorant ces pistes, nous pouvons élargir l'impact de notre travail et contribuer à des améliorations concrètes dans la gestion des litiges et des réclamations entre les banques et leurs clients.

## REFERENCES

- Aan H., Suparno, Rineke S. (2022).** Settlement of Disputes between Banks and Customers through the Mediation Process , 2ème Conférence internationale multidisciplinaire (MIC) 2022 qui sera un événement annuel organisé par Nusantara Training and Research (NTR). p71-78
- Adams J. S. (1963), Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n°67, p. 422-436.
- Bank Al-Maghrib**, Protection de la clientèle des établissements de crédit, <https://www.bkam.ma/Supervision-bancaire/Protection-de-la-clientele-des-etablissements-de-credit>
- Bank Al-Maghrib (2021).** Guide d'information, Relation banque – client : traitement des réclamations.
- Bank Al-Maghrib (2022).** Rapport annuel sur la supervision bancaire, URL : <https://www.bkam.ma/Publications-et-recherche/Publications-institutionnelles/Rapport-annuel-sur-la-supervision-bancaire>
- Bank Al-Maghrib (2022).** Rapport annuel de stabilité financière, URL : <https://www.bkam.ma/Publications-et-recherche/Publications-institutionnelles/Rapport-sur-la-stabilite-financiere/Rapport-sur-la-stabilite-financiere-exercice-2022>
- Bank Al-Maghrib (2016).** Circulaire n° 10/W/16, relative aux modalités de traitement des réclamations de la clientèle des établissements de crédit.
- Bank Al-Maghrib (2014).** Loi n° 103.12. relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, URL : <https://www.bkam.ma/Trouvez-l-information-concernant/Reglementation/Loi-bancaire>
- Baumeister, RF, & Leary, MR (1995).** Le besoin d'appartenance : Désir d'attachements interpersonnels comme motivation humaine fondamentale. *Bulletin psychologique*, 117 (3), 497–529.
- Beane, T.P. & Ennis, D. M. (1989).** La segmentation des marchés : une revue de la littérature, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 4, n° 3, SEGMENTATION, p. 25-52
- Blau, P. M. (1964).** Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.
- Bowen D. et Schneider B. (1999).** Understanding consumer delight and outrage, *Sloan Management Review*, 41, 35-46.
- Brockner. J., (2002).** Donner un sens à l'équité procédurale : comment une équité procédurale élevée peut réduire ou accroître l'influence de la faveur des résultats, revue de l'Académie de gestion, Vol.27, n°1, Publié en ligne : 1er janvier 2002, <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922363>
- Centre marocain de médiation bancaire (2021).** Rapport d'activité du CMMB 2021, URL : <https://cmmb.ma/wp-content/uploads/2022/04/Rapport-dActivite-2021.pdf>
- Cloke, K. (2001).** Mediating Dangerously : The frontiers of conflicts resolution », version électronique disponible sous l'URL : [https://books.google.co.ma/books?hl=fr&lr=&id=fVSjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA256&dq=Kenneth+Cloke.&ots=gD4uQ5XuSM&sig=3PPdaSqgBRgz0\\_i0r15Z6itZZg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Kenneth%20Cloke.&f=false](https://books.google.co.ma/books?hl=fr&lr=&id=fVSjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA256&dq=Kenneth+Cloke.&ots=gD4uQ5XuSM&sig=3PPdaSqgBRgz0_i0r15Z6itZZg&redir_esc=y#v=onepage&q=Kenneth%20Cloke.&f=false)
- Delgado-Ballester et Munuera-Aleman (2001). « Doses Relationship Marketing Improve Customer Relationship Satisfaction and Loyalty ? », *Journal of Business Ethics*

- Dirks, KT, & Ferrin, DL (2002).** Confiance dans le leadership : résultats méta-analytiques et implications pour la recherche et la pratique. *Journal de psychologie appliquée*, 87 (4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Direction générale de la sécurité des systèmes d'information (2011).** Loi n° 31-08 relative à la protection du consommateur
- Direction générale de la sécurité des systèmes d'information (2009).** Loi n° 09-08 relative à la protection des données à caractère personnel
- Fisher, R. et Ury, W. (1982).** Comment réussir une négociation, Paris, Éd. du Seuil.
- Gargouri, O. (2023).** Digital versus agence bancaire : fondements théoriques et validations empiriques, *Finance & Finance Internationale*, Volume 1, N°26 juillet 2023
- Gavard-Perret, M.-L & Gotteland, David & Haon, Christophe & Jolibert, Alain. (2012).** Méthodologie de la recherche en sciences de gestion.
- Gouldner, A. W. (1960).** The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American sociological review*, 25, 161-178.
- Greenberg J., (1990).** Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow, *Journal of Management*, n°16, p. 399-432.
- Homans, G.C. (1958).** Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Jensen, M.C., & W.H. Meckling., (1976).** "Theory of the firm: Managerial Behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.
- Kim et Yoon (2013).** « The impact of Customer's perceptions of justice on recovery satisfaction, trust and loyalty », *Journal of Hospitality Management*.
- Li S. (1995).** Survival analysis, *Marketing research*, 7 (4), 16-23
- McCoullough , Berry, et Yadav (2000).** « An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery », *Journal of Marketing Research*.
- Moore, C. W. (2014).** « The mediation process : Pratical stratégies for resolving conflicts », Disponible en version électronique sous l'URL : [https://books.google.co.ma/books?hl=fr&lr=&id=34wfAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Christopher+W.+Moore&ots=Di k3ROZkHg&sig=NaGtUTUQ0afxwTqmfddy5LyynMo&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Christopher%20W.%20Moore&f=false](https://books.google.co.ma/books?hl=fr&lr=&id=34wfAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Christopher+W.+Moore&ots=Di k3ROZkHg&sig=NaGtUTUQ0afxwTqmfddy5LyynMo&redir_esc=y#v=onepage&q=Christopher%20W.%20Moore&f=false)
- Ngobo, P.V. et Gharsallah, R. (2004).** Pour une approche multidimensionnelle des déterminants de la fidélité. Actes de XXe Congrès AFM, 6&7 Mai, St Malo.
- Poupart R. (1992).** 5 leçons royales, *Revue commerce*, Québec
- Salles, J.C. (2003).** COMMENT RENDRE UNE SEGMENTATION OPÉRATIONNELLE ? De la description à l'explication des comportements de consommation, *Décisions Marketing*, n° 32, SPÉCIAL SEGMENTATION (oct.-déc. 2003), pp. 45-53
- Savoie-Zajc, L. (1996).** Triangulation (technique de validation par). Dans. A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Armand Collin.
- Shleifer A. et Vishny R.W. (1997).** « A Survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, vol. 52, p. 737-783.
- Tyler, E. Allan Lind. (1992).** Un modèle relationnel d'autorité en groupe, tome 25, 115-191, URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S006526010860283X>
- Rust R.T., Zahorik A.J., et Kenningham T.L (1996).** *Service Marketing*, New York : Harper Collins
- Reinartz W.J et Kumar V. (2003).** The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration, *Journal of Marketing*, 67 (1), 77-99