



## Customer Relationship Management and Organizational Performance of Clusters in the Sous-Massa Region

### La Gestion de la Relation Client et La Performance Organisationnelle des Clusters dans la Région Sous-Massa

Kaoutar TALMENSSOUR<sup>1</sup>, Ismail CHEBH<sup>2</sup>, Abdellatif NOUREDDINE<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Docteur en Sciences Economiques et Gestion, Université Mohammed Premier, Oujda, Maroc

<sup>2</sup>Docteur en Sciences Economiques et Gestion, Université Ibn Zohr, Maroc

<sup>3</sup>Enseignant Chercheur, Université Ibn Zohr, Maroc

**Abstract:** *This paper is part of an essay in relational marketing, in search of studying the relation between the customer relationship management and organizational performance. The main goal is to study the effective contribution of CRM, in some of its forms, to the effectiveness and efficiency of the industrial clusters of the Sous Massa region. Based on a positivist methodological approach, the research focuses on a theoretical overview describing the frame of reference and a quantitative study to test the model of Kim & Kim (2008) on the chosen field of investigation. In this wake, we tried to answer the following question: To what extent do CRM systems contribute to the organizational performance of industrial clusters in the SM region? The results of the research confirm the existence of a close link between the implementation of GRC systems and the organizational factors leading to performance. To this end, we can say that innovation networks are also tempted by recent developments in relational marketing, from a performance research perspective.*

**Key Words:** Analytical CRM; Operational CRM; Performance; Marketing; Clusters.

**Résumé :** *Ce papier s'inscrit dans le cadre d'un essai en marketing relationnel, en quête d'étudier l'articulation entre les dispositifs de la gestion de la relation client et la performance organisationnelle. L'objectif étant de déceler la contribution effective du CRM, sous quelques-unes de ses formes, à l'efficacité et à l'efficience des entreprises adhérentes dans les clusters industriels de la région Sous Massa. En se basant sur une démarche méthodologique positiviste, la recherche porte sur un survol théorique décrivant le cadre de référence et une étude quantitative permettant de tester le modèle de Kim & Kim (2008) sur le terrain d'investigation choisi. Dans ce sillage, nous cherchons à répondre à la problématique suivante : Dans quelle mesure les systèmes CRM contribuent à la performance organisationnelle des clusters industriels de la région SM ? Les résultats de la recherche confirment l'existence d'un lien étroit entre la mise en place des systèmes GRC et les facteurs organisationnels menant à la performance. À cet effet, nous pouvons affirmer que les réseaux d'innovation sont également tentés par les développements récents qu'a connus le marketing relationnel, dans une perspective de recherche de performance.*

**Mot clefs :** GRC analytique; GRC opérationnelle; Performance; Marketing; Clusters.

## 1. INTRODUCTION

Le marketing relationnel n'est plus considéré, aujourd'hui, comme étant une fonction managériale d'appoint cantonnée dans une division administrative. Compte tenu de sa place stratégique dans la gestion des services, il est devenu un outil stratégique dans la quête de la performance. Ayant de plus en plus un caractère transversal, il s'est approprié en conséquence par l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Parmi les aspects les plus marquants du marketing relationnel figure la gestion de la relation client (GRC), appelée également CRM (Customer Relationship Management). Ce dispositif a connu un engouement certain dans les grandes entreprises depuis la fin des années 1990. Dans ce sens, nombreux sont les théoriciens qui ont tenté de décortiquer et d'apporter des définitions à ce système devenu de plus en plus cruciale et profond dans les démarches marketings appliquées par les entreprises.

Par ailleurs, les réseaux d'innovation, notamment les clusters, sont également tentés par l'aspect dynamique de la GRC. Les entreprises sont passées d'une vision «produit» guidée par la maximisation du profit, à une vision «client» déterminée par la création de la valeur. Sous l'effet des transformations structurelles propres au marché, le client est aujourd'hui valorisé et choyé pour qu'il soit approché dans sa totalité. Le but étant la recherche de la performance.

Par conséquent, la satisfaction du client constitue un véritable défi pour chaque entreprise adhérente à un cluster devant gérer le court terme en apportant des réponses immédiates aux besoins manifestés, mais aussi gérer le moyen et le long terme en améliorant le niveau des prestations fournies.

Cet article ce veut donc de tester l'articulation entre les systèmes CRM et la performance des clusters industriels de la région Sous Massa. L'objectif étant de répondre à la problématique suivante : Dans quelle mesure les systèmes CRM contribuent à la performance organisationnelle des clusters industriels de la région SM ?

Pour répondre à cette problématique nous avons envisagé de suivre une démarche méthodologique positiviste permettant de tester un modèle théorique sur un terrain différent. À cet effet, nous allons aborder trois axes. Le premier axe renvoie aux genèses conceptuelles sous-tendant la GRC en relation avec la performance. Le second axe renseigne sur les choix méthodologiques et le terrain d'investigation. Le troisième axe contient l'ensemble des résultats qui se rapportent à la problématique soulevée.

## 2. La GRC et la performance au carrefour des différentes conceptions théoriques

Pour (Lefebure et Venturi, 2005), la GRC est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices. Dans la même longueur d'onde, (Missi, 2002) définit la GRC comme un ensemble qui englobe la gestion de la technologie, des procédés, des ressources informationnelles, des individus nécessaires pour atteindre

les objectifs. En outre, (Dionne, 2001) conçoit la GRC en tant que stratégie d'entreprise déployée suivant une méthodologie puis supportée par des technologies.

Toutefois, la GRC n'est pas une simple stratégie, mais peut être vue comme un dispositif par laquelle l'entreprise vise à comprendre, à anticiper et à gérer les besoins des clients actuels et futurs (Brown, 2001). Pour (Mckenna, 1998), la GRC doit mettre en place une infrastructure servant à nouer une relation durable avec le client. Pour l'auteur, l'infrastructure permettra de supprimer les barrières entre le fournisseur et le client.

Grosso modo, la GRC constitue une véritable révolution dans la stratégie de l'entreprise car elle impacte toutes les fonctions de cette dernière : marketing, service informatique, service clientèle, logistique, finance, production etc.

Toutefois, le cadre stratégique de la GRC est basé sur l'idée que l'efficacité et la réussite d'une entreprise sont le résultat d'une coordination inter-fonctionnelle de processus et d'activités au sein de toutes les divisions de l'organisation (Frow & Payne, 2004, 2005, 2006). Les cinq processus d'entreprise (stratégie de développement, la création de valeur, la gestion de l'information, l'intégration multicanal et l'évaluation de la performance) travaillent ensemble dans l'harmonie pour assurer une grande satisfaction aussi bien pour les actionnaires que pour les clients. Des cabinets comme ERNEST et YOUNG ont proposé des modèles réels d'une stratégie d'entreprise (Customer Connections).

Ces modèles ont fait l'objet d'un livre écrit par (Alard et Diringier, 2000). Selon ces chercheurs, le modèle « Customer connections » fournit un cadre d'analyse qui permet à tout dirigeant ou à toute personne ayant à prendre des décisions dans le domaine du relationnel, de comprendre, d'analyser et d'évaluer les enjeux, et de profiter des possibilités offertes par une relation client harmonieuse. Selon les mêmes auteurs, le Customer Connections a pour vocation d'aider les entreprises à se connecter et à se rapprocher de leurs clients, pour en faire de véritables partenaires.

Par ailleurs, Brown (2001) divise la stratégie GRC en trois phases primordiales. En effet, ces phases résument à elles seules les enjeux et fondements du Customer Relationship Management. Il s'agit de : la conquête permanente de nouveaux clients ; la fidélisation de ces derniers ; la gestion stratégique du service client. Pour l'auteur, l'entreprise doit identifier ses clients les plus prometteurs et ainsi, tout en conservant un service de bonne qualité à l'ensemble de ses clients, leurs offrir des services de qualité encore plus élevés.

En définitif, la GRC a pour but l'optimisation de la valeur créée à partir de l'opération d'échange portant sur le risque à travers notamment la maximisation à la fois de la satisfaction du client et de la rentabilité de l'entreprise. Sur le plan technique, il est possible de résumer ces formes en deux principales versions: analytique et opérationnelle.

Les procédés de la GRC analytique et opérationnelle se complètent de manière interactive. Cela dit que la gestion analytique ravitaille la gestion opérationnelle en informations ; et cette dernière en retour, retrouve les données vers la première pour perfectionner et enrichir davantage l'information reçue. L'objectif est d'augmenter la propension relationnelle des clients, elle-même, analysée

comme étant une valeur perçue des produits proposés par l'entreprise.

À travers la GRC analytique, l'entreprise cherche à mieux connaître le comportement achat du client, saisir ses besoins, et mettre à disposition de l'information le concernant tout au long de la chaîne commerciale (Kim et Kim, 2008). En d'autres termes, la GRC analytique regroupe plusieurs aspects d'ordre stratégiques. Il s'agit essentiellement de :

- La connaissance client au travers des analyses de comportements et d'indicateurs clés, de segmentations clients, d'analyses d'efficacité commerciale et marketing;
- La prédiction des comportements clients au travers de calculs de scores d'appétences, de risque et de churn (analyses prédictives) qui rendent les actions marketing et commerciales plus efficaces ;
- L'optimisation des interactions clients sur les canaux entrants (site web, call center, réseaux sociaux), au travers d'applications de Real Time Decisionning qui, sur la base d'un historique client et contexte de l'interaction, calcule la meilleure offre à proposer en temps réel.

Quant à la GRC opérationnelle, comme le laisse entrevoir son appellation, cette forme de gestion relationnelle relève du domaine fonctionnel et se décline en termes pratiques. Elle est plus orientée vers la gestion de la relation client au quotidien et intègre des applications orientées vers le client (Kim et Kim, 2008). En d'autres termes, la GRC opérationnelle se manifeste à travers :

- La mise en place des différents outils de gestion du client à distance et physique ;
- L'association des outils de gestion et de partage de connaissances pour optimiser les informations, les demandes et les doléances émanant des clients.

Il convient de signaler que les travaux de (Kim et Kim, 2008) constitue un véritable socle de référence pour étudier l'articulation entre la GRC, analytique et opérationnelle, et la performance organisationnelle. À cet égard, les auteurs considèrent que la performance organisationnelle se décline sur trois volets de facteurs organisationnels, à savoir :

- La valeur actionnariale ;
- La profitabilité ;
- Le volume du portefeuille client.

En guise de récapitulation, le survol des travaux théoriques nous a permis de rapprocher l'articulation entre le concept de la gestion de la relation client et la performance organisationnelle. Dans ce sillage, le modèle de (Kim et Kim, 2008) nous a servi de locomotive pour fournir des éléments de réflexion et mettre en exergue le modèle de recherche. Dans ce sillage nous avons dressé la figure ci-dessous.

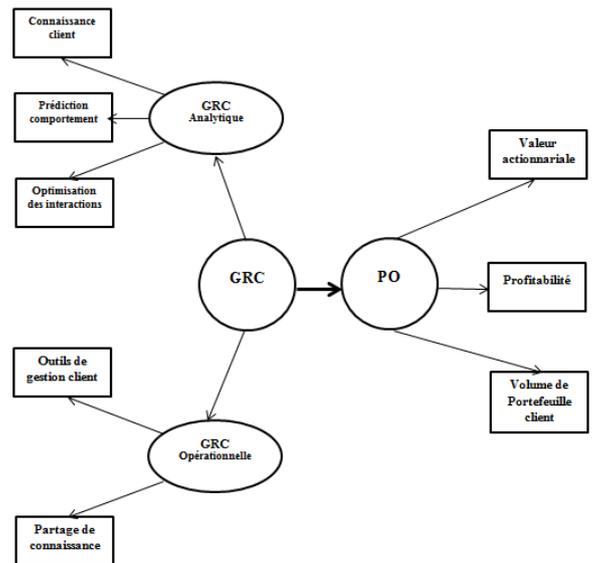


Figure 1: Modèle de recherche

Source: Adapté de (Kim et Kim, 2008)

Le corpus théorique abordé, tout au long du présent axe, nous a permis de retracer le lien d'articulation entre la GRC et la performance organisationnelle en se basant sur les travaux de (Kim et Kim, 2008). Il convient maintenant de tester le présent modèle sur les clusters industriels de la région Souss Massa. Pour ce faire, nous allons passer en revue les principaux instruments méthodologiques mobilisés pour réaliser l'étude quantitative.

### 3. CHOIX METHODOLOGIQUES ET TERRAIN D'INVESTIGATION

Notre raisonnement méthodologique s'inspire du positivisme. Cette démarche repose sur une hypothèse d'ordre ontologique et réaliste qui porte sur l'existence de la réalité en soi, ainsi cette réalité est indépendante de l'attention et l'intérêt offerts par le sujet qui l'examine. L'indépendance entre l'objet de la recherche (la réalité) et l'élaboration d'un sujet par un chercheur est considérée comme une hypothèse d'ordre épistémologique, qui fait preuve de son objectivité et sa neutralité (Gavard-Perret et al. 2008).

En d'autres termes, la vision positiviste est explicative dans la mesure où la réalité est soumise à ses propres lois basées sur des relations causales, tout en cherchant à répondre à l'expression « pour quelles causes... », et donc de trouver ou constituer la relation de causes à effets (Le Moigne, 2001). C'est une démarche causale qui met en relation des effets sous forme de concepts avec des lois fondamentales explicatives. Dans ce sillage, le chemin scientifique part des concepts vers des conclusions concrètes. Nonobstant, la connaissance ne peut se construire que par des expériences (Gavard-Perret et al, 2008). De ce fait, le chercheur doit y avoir au départ une théorie ou un modèle qui décrit la réalité et permet d'émettre des hypothèses ou des interrogations moyennant une étude quantitative.

Notre modèle de recherche s'inspire d'un socle théorique fondé sur une panoplie de travaux scientifiques ayant abordé la relation GRC et la performance. La référence

cruciale est celle de (Kim et Kim, 2008) qui ont essayé d'établir le lien dialectique entre le triptyque, GRC analytique, GRC opérationnelle et performance organisationnelle. D'où notre positionnement méthodologique situé sur le positivisme, trouve sa légitimité.

Par ailleurs, notre terrain de recherche est caractérisé par la diversité d'acteurs intervenant dans les clusters industriels. Il s'agit essentiellement des entreprises, des organismes de recherche et de formation et des différentes institutions.

La notion d'un « cluster » a vu le jour du fait que les entreprises industrielles ont tendance spontanée à se regrouper en profitant de la proximité et de l'interdépendance des entreprises pour créer de la valeur et plus particulièrement leur capacité à innover. C'est un réseau innovant qui génère la synergie entre ses différentes composantes au sein d'un certain secteur d'activité.

Au cours des deux dernières décennies, l'intérêt pour les clusters s'est affirmé partout dans le monde, ainsi le Maroc se veut aussi ouvert sur cette perspective de croissance économique et de compétitivité. Cependant, la succession des différentes politiques économiques et industrielles ces derniers temps au Maroc a donné naissance au déploiement de politique territoriale assurant la mise en réseaux des entreprises et l'aménagement des zones pour recevoir les activités industrielles sous forme de clusters.

Ce renforcement de la compétitivité régionale à travers le développement des modes de coopération au sein des territoires et dans des secteurs à fort potentiel d'innovation, a doté la région Souss-Massa de trois divers clusters industriels à savoir :

Agadir Haliopôle-cluster : Spécialisé dans la pêche et l'industrie de transformation des produits de la mer, le cluster Haliopôle adhère un certain nombre d'entreprises, et d'instituts de recherche et de formation en vue de contribuer à l'émergence des projets collaboratifs innovants qui visent la valorisation des produits aquatiques et la promotion du secteur de la pêche. Les entités adhérentes dans ce cluster sont au nombre de 52.

Logipole Souss-Massa : est considéré comme premier cluster destiné au développement de la logistique et du transport au Maroc. Son objectif principal est de renforcer la performance exportatrice des entreprises de la région Souss-Massa, tout en permettant une stimulation des projets collaboratifs innovants à travers l'émergence de nouvelles idées, le montage des projets et la valorisation des résultats. Les entités adhérentes dans ce cluster sont au nombre de 21.

Agrotech : C'est une concentration géographique d'entreprises et d'institutions de formation et recherche, coopérant et concurrençant à la fois dans le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire. L'objectif principal du cluster est de renforcer le potentiel agricole de la région à travers l'adaptation des infrastructures aux besoins des professionnels, l'appui et la promotion des projets, ainsi que la recherche des partenariats nationaux et internationaux. Les entités adhérentes dans ce cluster sont au nombre de 15. Grosso modo, le renforcement de la compétitivité des entreprises adhérentes aux différents clusters (Haliopôle, Logipole et Agrotech) de la région Souss-Massa, et à travers

leurs dispositifs GRC, constitue un enjeu majeur pour les entreprises désirant atteindre un stade de performance organisationnelle avancé.

Par ailleurs, nous avons opté pour l'outil de collecte de données le plus répondu dans ce genre d'études, en l'occurrence le questionnaire. Dans ce sens, nous avons administré une batterie de questions renvoyant chacune à un aspect caractérisant nos concepts clés et ce à travers des échelles de Likert de cinq points. Le questionnaire a été testé sur 72 entreprises adhérentes dans les clusters industriels (soit un taux de retour de 82% par rapport au total des enquêtés qui est de 88 entreprises). Il convient de signaler que l'enquête a duré environ deux mois (du 01/09/2021 jusqu'au 23/10/2021).

C'est ainsi que nous allons présenter, le tableau ci-dessous, qui renseigne sur les variables et les items de mesure pris en considération dans notre investigation empirique.

**Tableau-1 : Opérationnalisation des concepts en items de mesure**

Concepts	Sous-concepts	Items de mesure
GRC Analytique	Connaissance client	CC1
		CC2
		CC3
	Prédiction comportement	PC1
		PC2
		PC3
Optimisation des interactions	OI1	
	OI2	
GRC opérationnelle	Outils de gestion client	OGG1
		OGG2
		OGG3
	Partage de connaissance	PC01
PC02		
Performance organisationnelle	Valeur actionnariale	VA1
		VA2
	Profitabilité	PRO01
		PRO02
	Volume du portefeuille client	VPC1
VPC2		

**Source : Auteurs**

Après avoir présenté les choix méthodologiques et les particularités du terrain de recherche, il convient maintenant d'exploiter les données résultantes du questionnaire. À cet égard, nous avons fait recours aux développements récents de l'approche SEM (Structural equations models), sous procédure SmartPLS V.3.0.0. Ce choix peut être justifié par les possibilités qu'offre l'approche SEM à travers l'évaluation et la comparaison des modèles de recherches complexes de manière globale, tout en tenant compte des erreurs de mesures. En outre, les équations structurelles permettent de tester simultanément l'existence de relations causales entre plusieurs variables latentes explicatives et plusieurs d'autres variables latentes à expliquer, ainsi de construire et tester la validité et la fiabilité des construits latents. C'est ainsi que nous allons présenter les principaux résultats obtenus.

#### 4. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ETUDE QUANTITATIVE

L'approche SEM se décline en quatre étapes, permettant chacune d'évaluer et de valider non seulement les relations de causalités recherchées, mais aussi la fiabilité des échelles de mesure utilisées. Ces étapes se présentent comme suit :

##### 4.1. La spécification du modèle

Spécifier le modèle renvoie au dressage d'un modèle global regroupant le modèle structurel (interne) et les modèles de mesure qui en découlent. Dans ce sens, notre Pathdiagram se présente comme suit:

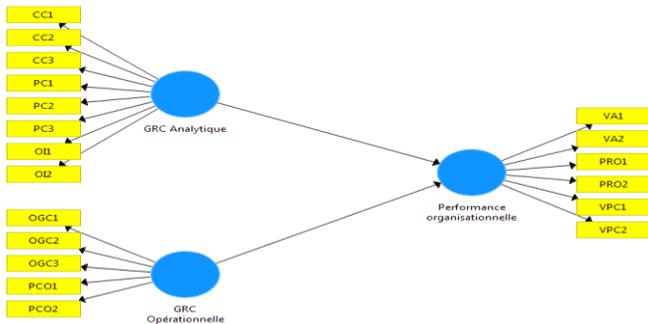


Figure 2: Path diagram du modèle Global (SmartPLS V.3.0.0)

Le modèle global, à confirmer, est présenté par 18 variables d'observations (items de mesure) permettant de relier trois variables latentes (construits latents). Le soubassement théorique nous a permis de faire une opérationnalisation parcimonieuse des différents concepts étudiés. Alors que la collecte des données nous a permis de tester le modèle et valider les construits auprès des clusters industriels.

Il convient de signaler que le présent modèle est testé sur 82% de l'ensemble des unités statistiques, en l'occurrence les entreprises adhérentes dans les trois clusters de la région Souss-Massa, soit 72 entreprises.

##### 4.2. L'estimation du modèle :

En utilisant l'algorithme du PLS, nous pouvons examiner la fiabilité des items par les « loadings factors » (ou une simple corrélation) des indicateurs de mesures en respectant leurs construits théoriques. En se référant à Chin (1998), les loadings standardisés doivent être supérieurs à 0,70, autrement dit, il y a un peu plus de variances partagées entre le construit et ses items qu'entre la variance des erreurs (Carmines et Zeller, 1979).

Pour des raisons de déontologie scientifique, il nous semble nécessaire de présenter le schéma de mesure post-estimation dans le but d'examiner minutieusement les relations de contribution étudiées. C'est ainsi que nous présentons la figure ci-dessous.

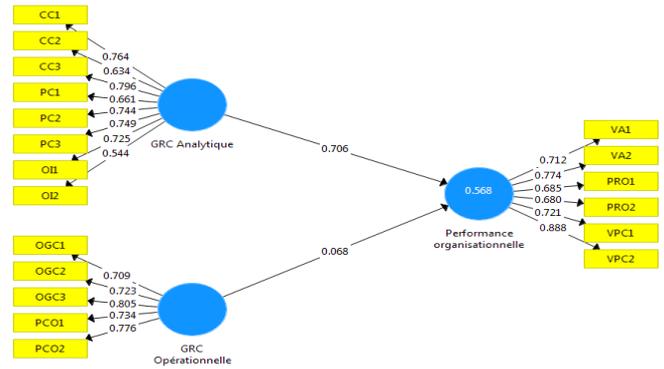


Figure 3: Schéma de mesure post-estimation (SmartPLS V.3.0.0)

Dans la pratique, si le modèle estimé possède des loadings inférieurs à 0.70, nous éliminons un item particulièrement quand de nouveaux items ou de nouvelles échelles développées sont employées. Dans notre cas, les items à supprimer sont : CC2 ; PC1 ; OI2 ; PRO1 et PRO2.

En prenant en considération ces résultats, nous pouvons désormais améliorer la qualité du modèle en supprimant les items qui ne respectent pas les conditions d'ordre précitées. C'est ce qu'on appelle la respécification.

##### 4.3. Respécification (ajustement) du modèle :

La respécification du modèle est souvent proposée quand les indicateurs d'ajustement ne sont pas optimaux ou si l'étude des résidus standardisés fait apparaître des valeurs inacceptables (Roussel et al., 2002). Le nouveau Path diagram estimé se présente comme suit :

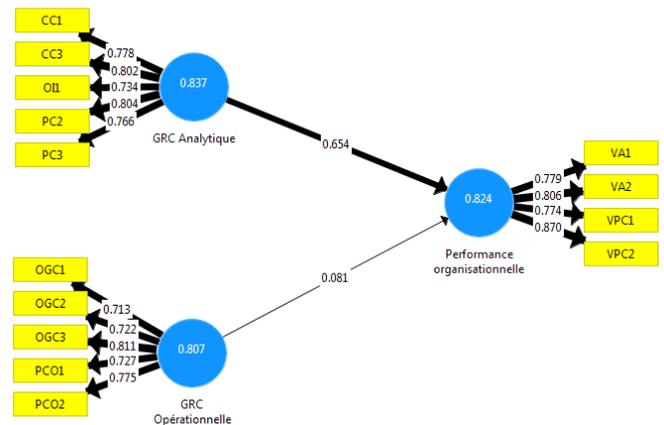


Figure 4: Schéma de mesure du modèle respécifié (SmartPLS V.3.0.0)

À ce stade, nous pouvons confirmer que tous les items contribuent positivement et significativement à la mesure des construits latents. D'où il convient maintenant d'évaluer la qualité d'ajustement du modèle global respécifié.

#### 4.4. Évaluation de la qualité d'ajustement du modèle respécifié :

D'une manière générale, la qualité du modèle de mesure peut être appréhendée sur la base de son pouvoir explicatif. Dans ce sens, nous sommes appelés à vérifier la validité convergente et la validité discriminante du modèle.

La validité convergente consiste à calculer une ou deux mesures de la validité convergente : alpha de Cronbach et la consistance interne développée par Fornell et Larcker (1981). L'interprétation des valeurs obtenues est similaire, ainsi la directive offerte par Nunnally (1978) peut être adoptée. Nunnally a considéré le seuil de 0.7 comme un record pour une fiabilité composée « modeste » (composite reliability) appliquée dans les stades de recherche antérieure.

La validité discriminante renvoie à l'utilisation de « Average Variance Extracted » (la variance moyenne partagée entre le construit et ses indicateurs de mesure). Cette mesure doit être plus grande que la variance partagée entre le construit et les autres construits du modèle. Dans la même longueur d'onde (Chin, 1998) préconise une AVE supérieure à 0,5.

C'est ainsi que nous pouvons procéder à l'évaluation du modèle global à la lumière des tests et des valeurs critiques préconisées dans ce sens. Pour ce faire, nous présentons le tableau ci-dessous qui renseigne sur les valeurs d'une panoplie d'indicateurs, à savoir: L'alpha de Cronbach, la fiabilité composite, la variance extraite moyenne et le R<sup>2</sup>.

**Tableau 2: Indicateurs de fiabilité et de validité du modèle structurel (SmartPLS V.3.0.0)**

Construits latents	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite	AVE	R <sup>2</sup>
GRC Analytique	0,837	0,884	0,604	
GRC Opérationnelle	0,807	0,865	0,563	
Performance organisationnelle	0,824	0,883	0,653	0,502

**Source : Auteurs**

À la lumière des résultats obtenus, il s'avère que notre modèle possède une qualité de représentation acceptable compte tenue des normes préconisées par les statisticiens. Toutefois, l'objectif d'une étude quantitative est d'affronter les résultats empiriques avec l'existant théorique. Dans ce sillage, plusieurs conclusions peuvent être fournies.

Primo et lors de la phase de la première estimation il s'est avéré que la profitabilité ne constitue pas un levier de performance organisationnelle suivant les enquêtés. Ce constat peut être justifié par l'évolution profonde qu'a connue le marketing passant d'une vision capitaliste basée sur la rentabilité instantanée vers une vision relationnelle orientée vers la satisfaction des clients et des actionnaires (Suoniemi et al., 2021).

Secundo, le modèle respécifié retrace les coefficients de contribution entre les deux formes de la GRC et la

performance organisationnelle. En effet, la GRC analytique, à travers ses aspects manifestant, semble être plus causale à la performance des clusters industriels. Néanmoins la GRC opérationnelle contribue faiblement à la performance. Ce résultat démontre que les dispositifs CRM basés sur la connaissance du client, la prédiction de son comportement et l'optimisation des interactions des clients avec les canaux entrants, jouent un rôle primordial dans l'aboutissement des entreprises au stade de performance.

Finalement, dans l'ensemble le comportement des entreprises adhérentes dans les clusters industriels de la région Souss-Massa, en matière de GRC, peut être qualifié d'innovant vu qu'il s'inscrit dans une vision stratégique mettant le client dans le centre des préoccupations des entreprises dans une perspective d'évolution performante, soutenue et durable.

## 5. CONCLUSION

Le présent article cherche à étudier l'articulation entre les formes de la GRC et la performance organisationnelle des clusters industriels de la région Souss-Massa. Pour ce faire et suivant une démarche méthodologique positiviste, nous avons mobilisé un corpus théorique permettant de décrire l'existant et d'avoir une perception sur les concepts phares étudiés. En se référant aux travaux de (Kim et Kim, 2008) nous avons dressé un modèle de recherche basé sur trois construits latents à savoir : La GRC Analytique ; La GRC Opérationnelle ; La performance organisationnelle.

Pour tester le modèle de recherche, nous avons mené une enquête par questionnaire auprès de 72 clusters industriels opérant dans la région Souss-Massa. Un questionnaire qui contient, en plus des questions d'identification, 18 items de mesure qui nous ont permis de rapprocher les concepts étudiés. Les données collectées ont été extrapolées et analysées moyennant une modélisation par les équations structurelles.

Les résultats obtenus permettent de mettre le point sur les éléments de réponse à la problématique soulevée. Dans ce sens, il s'est avéré que les systèmes de la GRC analytique jouent un rôle déterminant dans la recherche de la performance, contrairement aux systèmes de la GRC opérationnelle.

L'extase de ce résultat est justifiée par le fait que le client est placé au centre névralgique des préoccupations des entreprises en vue d'inculquer une «culture client» à l'ensemble de ses collaborateurs. En devenant exigeant grâce notamment à une maîtrise relative des connaissances en la matière, les entreprises tentent d'adapter, coûte que coûte, leurs offres aux besoins de leurs clients en couverture de risques exprimés par le marché.

Néanmoins, les résultats de cette recherche doivent être relativisés par rapport aux choix d'investigations qui peuvent ouvrir la voie vers d'autres modèles qui intègrent également la GRC collaborative. L'idée est de dresser un modèle de recherche qui prend racine non seulement de la théorie existante mais aussi de la réalité observable dans le cadre d'une démarche post-positiviste.

## Bibliographie

Brown, N. R. (2001). On the prevalence and impact of vague quantifiers in the advertising of cause-related marketing (CRM). *Journal of advertising*, 32(4), 19-28.

Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage publications.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

Dionne, M. (2001). Pour comprendre le CRM: La logique des poupées russes. disponible sur le site [www. crmodysey. com](http://www.crmodysey.com).

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France.

Kim, S. H. & Kim, M (2008). Organizational characteristics and the CRM adoption process. *Journal of Business research*, 61(1), 65-74.

Le Moigne, J. L. (2001). Pourquoi je suis un constructiviste non repentant. *Revue du MAUSS*, (1), 197-223.

Lefébure, R. (2005). POUR UNE MEILLEURE ÉVALUATION DU CAPITAL CLIENT ET DE SA PRISE EN COMPTE DANS LES SYSTÈMES COMPTABLES. *Revue Française du Marketing*, (202).

Mckenna, R. (1998). Researching the role of information and communications technology (ICT) in contemporary marketing practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Missi, F., & Irani, Z. (2021). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption—SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376-383.

Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial marketing management*, 33(6), 527-538.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.

Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of marketing management*, 22(1-2), 135-168.

Roussel, D., Echtay, K. S., St-Pierre, J., Jekabsons, M. B., Cadenas, S., Stuart, J. A., ... & Brand, M. D. (2002). Superoxide activates mitochondrial uncoupling proteins. *Nature*, 415(6867), 96-99.

Suoniemi, S., Terho, H., Zablah, A., Olkkonen, R., & Straub, D. W. (2021). The impact of firm-level and project-level IT capabilities on CRM system quality and

organizational productivity. *Journal of Business Research*, 127, 108-122.

**Annexes**  
**(Extrait du questionnaire)**

**Questionnaire**

Septembre, 2021

Nous vous remercions de bien vouloir remplir ce questionnaire qui s'inscrit dans le cadre d'une recherche portant sur : La gestion de la relation client et la performance organisationnelle des clusters dans la région Sous-Massa. Nous tenons à vous signaler que votre identité est réputée confidentielle et que les données du questionnaire vont servir pour des fins scientifiques.

**Informations générales**

Pour mieux vous connaître, veuillez remplir les champs ci-dessous

1. Date : .....
2. Lieu : .....
3. Vous faites partie du cluster :  
 Haliopôle     Logipôle     Agrotech
4. Disposez-vous d'un dispositif de gestion de la relation client ?  
 Oui     Non
5. Quel est votre secteur d'activité ?  
 Pêche     Industrie     Logistique     Transport     Agriculture     Autres
6. Si autres, précisez : .....

**Module 1 : La gestion de la relation client analytique**

Prière de bien vouloir exprimer votre opinion vis-à-vis les propositions suivantes :

(1) Pas du tout d'accord. (2) Plutôt pas d'accord. (3) Moyennement d'accord. (4) Plutôt d'accord. (5) Tout à fait d'accord.	1	2	3	4	5
La connaissance client se manifeste à travers les données et les informations collectées	<input type="checkbox"/>				
La connaissance client permet un pilotage efficace de votre activité	<input type="checkbox"/>				
La connaissance client est conditionnée par la centralisation des données et la création d'une Data base	<input type="checkbox"/>				
La prédiction du comportement client consiste à anticiper et à dépasser les attentes de la clientèle	<input type="checkbox"/>				
La prédiction du comportement permet une optimisation de la connaissance du client	<input type="checkbox"/>				
La prédiction du comportement client se base sur l'analyse des données collectées pour prévoir les tendances	<input type="checkbox"/>				
L'optimisation des interactions clients sur les canaux entrants permet d'élaborer la meilleure offre	<input type="checkbox"/>				
L'optimisation des interactions clients constitue une locomotive pour une gestion efficace du portefeuille client	<input type="checkbox"/>				

**Module 2 : La gestion de la relation client opérationnelle**

Prière de bien vouloir exprimer votre opinion vis-à-vis les propositions suivantes :

(1) Pas du tout d'accord. (2) Plutôt pas d'accord. (3) Moyennement d'accord. (4) Plutôt d'accord. (5) Tout à fait d'accord.	1	2	3	4	5
L'utilisation d'une base de données orientée (Data driven) permet de personnaliser les offres d'une manière plus adéquate	<input type="checkbox"/>				
Les outils de gestion analytique comme Google Analytics et Hotjar aident à agir au temps opportun sur les l'offre conçue	<input type="checkbox"/>				
Disposer d'un ensemble d'outils et de canaux permet une meilleure veille sur la clientèle	<input type="checkbox"/>				
Le partage de connaissance client entre les membres du cluster augmente le niveau de performance de votre entreprise	<input type="checkbox"/>				
L'échange avec la clientèle constitue une locomotive pour augmenter la valeur perçu de votre offre	<input type="checkbox"/>				

**Module 3 : La performance organisationnelle**

Prière de bien vouloir exprimer votre opinion vis-à-vis les propositions suivantes :

(1) Pas du tout d'accord. (2) Plutôt pas d'accord. (3) Moyennement d'accord. (4) Plutôt d'accord. (5) Tout à fait d'accord.	1	2	3	4	5
Une bonne gestion client contribue à la maximisation de la valeur actionnariale	<input type="checkbox"/>				
La gestion de la relation client dans les clusters renforce la valeur partenariale de chaque entreprise	<input type="checkbox"/>				
La gestion de la relation client génère des frais énormes et par conséquent minimise la profitabilité	<input type="checkbox"/>				
Augmenter le capital client à long terme au détriment de la profitabilité à court terme	<input type="checkbox"/>				
Un grand portefeuille client permet à l'entreprise de se doter d'une souplesse dans la conception de ses offres	<input type="checkbox"/>				
Un portefeuille client large est le résultat d'un dispositif performant de GRC	<input type="checkbox"/>				

**Merci pour votre collaboration**