

**GESTION DE LA RELATION CLIENT (GRC) ET  
PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE  
MAROCAINE : CAS DE L'ADMINISTRATION DES  
DOUANES**

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) AND  
PERFORMANCE OF THE MOROCCAN PUBLIC  
ADMINISTRATION: CASE OF THE CUSTOMS AND  
INDIRECT TAX ADMINISTRATION**

**MOUNA HILMI**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales, Agdal-Rabat,

Université Mohammed V de Rabat - Maroc

Laboratoire d'étude et de recherche en sciences de gestion

**[mouna.hilmi@fsjes-agdal.um5.ac.ma](mailto:mouna.hilmi@fsjes-agdal.um5.ac.ma)**

**Date de soumission :** 13/09/2021

**Date d'acceptation :** 06/12/2021

**Pour citer cet article :**

HILMI. M. (2021) « gestion de la relation client (GRC) et performance de l'administration publique marocaine : cas de l'administration des douanes », Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 2 : Numéro 12 » pp :444 – 469.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## RESUME

L'administration publique est mise au défi de la performance, elle doit adapter son comportement à l'égard de ses usagers en prenant en compte leurs besoins et leurs attentes et en respectant le droit de l'utilisateur à l'information, en offrant un service citoyen de proximité, un accueil de qualité, de l'instantanéité et de l'accessibilité de ses services.

Le développement de cette orientation client est une stratégie qui a intégré, depuis quelques années, le secteur public au Maroc, plaçant le citoyen au centre des préoccupations et stratégies marketing des administrations publiques. Dans ce contexte la GRC simplifie la mise en place de relations durable et efficace avec les usagers, d'écouter et anticiper leurs attentes et d'orienter l'offre publique en fonction de leurs besoins et attentes.

L'objet de ce travail est de déterminer l'utilité du CRM dans le traitement des doléances des usagers, ainsi que leur degré de satisfaction suite à l'adoption de l'organisme public d'une stratégie CRM, et ce, à travers l'étude du cas de l'administration des douanes du Maroc, une institutions pionnières en matière d'orientation client.

**MOTS CLES :** GRC ; gestion relation administration-usager ; administration publique ; satisfaction client ; performance

## ABSTRACT

The public administration is challenged to perform, it must adapt its behavior towards its users by taking into account their needs and expectations and by respecting the user's right to information, by offering a citizen service of proximity, a quality reception, immediacy and accessibility of its services.

The development of this customer orientation is a strategy that has integrated, for some years, the public sector in Morocco, placing the citizen at the center of the concerns and marketing strategies of public administrations. In this context, CRM simplifies the establishment of sustainable and effective relationships with users, listening to and anticipating their expectations and directing the public offer according to their needs and expectations.

The purpose of this work is to determine the usefulness of CRM in the treatment of user complaints as well as their degree of satisfaction following the adoption of a CRM strategy, and this, through the study of the case of the Moroccan customs administration, a key institution of the Moroccan State, pioneer in customer orientation.

**KEY WORDS:** CRM; administration-user relationship management; public administration; customer satisfaction; performance

## INTRODUCTION

Au Maroc, de profondes mutations politiques, sociétales et technologiques ont modifié les rapports entre les administrations et leurs usagers. Un vaste programme de réforme administrative a été lancé et conduit avec succès, permettant le passage de l'administration publique d'une phase transactionnelle à une phase relationnelle (Sheth et Parvatiyar, 1995), marquée par le développement de l'orientation client et la prise en compte de ces attentes.

Les fruits de cette orientation ont été portés aux modes de fonctionnement focalisant sur la qualité et la performance des prestations rendues et ce, à travers la simplification et la dématérialisation des procédures, le raccourcissement des délais d'information, la réponse aux doléances des usagers et la prise en charge et l'anticipation de leurs besoins. La performance d'une administration, intimement liée à un objectif qualité, est désormais mesurée au degré de satisfaction de l'utilisateur des services offerts, pratique courante, rendue indispensable à l'évaluation régulière de la qualité de service de bon nombre d'entités publiques.

L'orientation client est de ce fait, une théorie qui considère le client comme élément essentiel de la réflexion stratégique, « il est désormais admis que cette démarche relève avant tout d'une stratégie d'entreprise (Ambroise et Prim-Allaz, 2015) ». Autrement dit, L'apogée de toute organisation est d'établir une relation durable avec ses clients, de satisfaire leurs besoins, d'écouter et anticiper leurs attentes, mais aussi d'orienter l'offre publique en fonction des besoins des citoyens.

L'on assiste aujourd'hui à un changement de comportement de l'administration à l'égard des usagers en améliorant sa perception et sa conception des notions de l'obligation de rendre compte des résultats de son action, du droit de l'utilisateur à l'information, du service citoyen de proximité, d'un accueil de qualité, de l'instantanéité et de l'accessibilité de ses services. Les stratégies d'organisation et de gestion de la relation entre administration et client/citoyen ont ainsi réalisé un saut qualitatif en cherchant à créer le rapprochement nécessaire avec les attentes des populations ciblées par le biais de l'adoption et l'intégration dans leur mode de management de relations étudiées et personnalisées avec leurs usagers/clients.

Le citoyen/client est devenu au centre des préoccupations gouvernementales. Les administrations marocaines ont tendance à s'orienter vers des solutions intégrées notamment via le recours à la Gestion de la Relation Client qui s'impose en leur sein et se justifie à plus d'un titre. Solutions qui étaient il y a quelques années de cela l'apanage des seules entreprises privées. Parmi les institutions clés de l'Etat marocain, pionnières en matière d'orientation client, figure l'Administration des Douanes et Impôts Indirects en ayant adopté une stratégie progressive dans le domaine de l'ouverture, de la simplification administrative, mais aussi de

la dématérialisation des procédures couronnée par la concrétisation du dédouanement et par le paiement en ligne en 2019<sup>1</sup>.

Les efforts de cette institution ont conduit à la mise en place d'un plan stratégique ciblant le client et consacrant à ce dernier de grands chantiers visant, d'une part, à améliorer la relation de la douane à son égard et, d'autre part, à concevoir et à mettre en œuvre une nouvelle génération de services plus innovants en phase avec les pratiques et standards internationaux, mais surtout apportant une réponse à ses attentes.

Autant d'éléments qui motivent notre choix porté sur l'Administration des Douanes en tant que service public intégrant la GRC dans sa stratégie d'évolution et qui nous oriente vers l'analyse de la mise en relation et l'interdépendance entre la construction d'une relation personnalisée et réfléchie en direction du client et la performance, mais aussi par rapport à la qualité d'un service public. Dans ce contexte, notre recherche a pour premier objectif de décrire la manière dont l'administration de douanes, objet de cette étude, décline son orientation client sur le plan stratégique et opérationnel. Le second objectif, concerne l'étude de l'importance de la GRC dans la stratégie marketing des organisations opérant dans le secteur des services publics et qui ont des relations directes et permanentes avec des clients ou des usagers particuliers. Le troisième et dernier objectif concerne l'évaluation de la performance de l'Administration publique suite à l'implantation d'une stratégie de gestion relation client/citoyen.

Pour cela, une étude quantitative a été réalisée par le biais d'un sondage d'opinion auprès de 102 usagers. Il s'agit de particuliers marocains et étrangers qui ont fréquenté l'administration de douanes durant les six derniers mois de l'année 2019. Les enquêtés se sont prononcés sur des aspects liés à la gestion de la relation client de manière globale.

Tenue par le respect et la conformité aux principes de bonne gouvernance, l'administration publique se doit d'être efficace, proche et à l'écoute de ses usagers et d'aligner sa stratégie d'action et d'intervention aux objectifs de résultats et performance, mais aussi, aux objectifs de qualité de service attendue par ses usagers. Cette nouvelle orientation est dictée par un contexte changeant des habitudes des consommateurs du service public et une prise de conscience allant crescendo chez les entités publiques des droits des usagers à l'égard de l'administration qui se trouve dans l'obligation d'initier des chantiers d'amélioration constante des prestations, du développement de l'administration en ligne pour davantage de transparence et d'alignement aux technologies de l'information et de la communication.

---

<sup>1</sup> Douane.gov.ma

Entre finalité et moyens utilisés, la gestion de la relation avec le client se place aujourd'hui au sein de la stratégie d'une institution publique comme un levier et un fondement de la qualité de son service au citoyen.

La problématique de notre recherche est la suivante : « **Comment les usagers des services publics au Maroc conçoivent-ils le rôle du CRM<sup>2</sup> dans le traitement de leurs problèmes avec l'administration publique marocaine ?** »

Pour répondre à cette question, nous avons choisi le cas de l'Administration de douanes et impôts indirects, ce choix peut être expliqué par le fait que c'est administration qui est en relation permanente avec des clients particuliers et des entreprises à la fois nationaux et étrangers dans le cadre, d'une part, de l'accomplissement de formalités liées au passage des personnes en douane ainsi qu'au dédouanement de marchandises et paiement des droits et taxes y afférents et, d'autre part, du traitement et de la prise en charge des demandes portant sur le dispositif informationnel, procédural et réglementaire douanier. L'objectif recherché est de voir si l'orientation stratégique de la douane et les dispositifs mis en place intègrent les fondements d'une véritable relation avec le Client, à quel degré de conformité et pour quels besoins ? Lors de notre processus de collecte de l'information, nous avons associé les deux méthodes suivantes :

- L'étude qualitative qui nous a permis d'analyser les documents stratégiques de l'administration des douanes et impôts indirects et son expérience dans le domaine de la relation client, mais aussi de faire quelques entretiens avec des responsables concernés par la mise en place du CRM ;
- L'étude quantitative à travers la réalisation d'un sondage d'opinion auprès de 102 usagers. Il s'agit de particuliers marocains et étrangers qui ont fréquenté l'administration de douanes durant les six derniers mois de l'année 2019. Les enquêtés se sont prononcés sur des aspects liés à la GRC et à l'e-GRC.

Pour mener à bien cette recherche et répondre à notre problématique, nous présentons dans une première partie de ce travail le concept la GRC dans le contexte d'une administration publique, puis nous nous intéressons aux cas spécifique de la gestion de la relation client au sein de l'administration des douanes marocaines. Dans une seconde partie, nous analysons la conception des usagers marocain de la gestion relation client dans le traitement de leurs affaires avec l'administration.

---

<sup>2</sup> Customer relationship Management

## **1. CADRE CONCEPTUEL : LA GESTION DE LA RELATION CLIENT AU SERVICE DU SECTEUR PUBLIC**

Le Customer Relationship Management « CRM » ou Gestion de la Relation Client « GRC » est un concept qui désigne l'ensemble des rapports qu'entretient l'entreprise avec ses clients (Bellaaj, 2014), c'est la capacité à bâtir, développer et maintenir une relation d'échange fructueuse (Reinartz et al., 2004) et profitable sur le long terme (Lefébure. R et Venturi G 2005). C'est une vraie culture d'entreprise orientée vers le client (Thompson 2000, Saadoun 2010, Duque et al. 2013) qui doit être développée afin de mieux les connaître, leur fournir le meilleur service et anticiper leurs besoins et désirs (Goodhue et al. 2002). Lefébure. R. et Venturi G (2005) présentent la GRC comme une démarche qui permet de pratiquer un marketing ouvert et relationnel avec ses clients dans le but d'augmenter la rentabilité globale de l'entreprise. En effet, les entreprises sont toujours dans une quête continue pour instaurer des relations fusionnelles/étroites avec les consommateurs (Day & Van Den Bulte 2002).

Dans cette même optique et afin de qualifier une gestion de la relation client adaptée à un management public, on parle de Gestion de la relation citoyen ou Citizen Relationship Management (Kavanagh 2003, Coleman 2004, Richeter et al. 2004, Larsen & Milakovich 2005). Ce concept est devenu depuis quelques années une priorité pour de nombreux organismes publics (Duque et al. 2013). Il est présenté comme une approche client intégrée au centre des préoccupations et stratégies marketing des administrations publiques. Ainsi la Gestion de la relation citoyen est une notion qui qualifie l'interaction et l'engagement de l'administration publique envers ses usagers, c'est donc le fait d'appliquer les techniques et outils utilisés lors d'une GRC privée dans le cadre d'un service public (Schellong, 2008, Duque et al. 2013).

En effet, la gestion de la relation citoyen garantit le développement et le maintien efficace des rapports entre usagers et administrations. Elle permet aussi d'améliorer et de perfectionner le service public rendu, en considérant qu'à l'instar du client, l'utilisateur est demandeur d'un service de qualité, d'une efficacité managériale et d'une performance publique (Warin 1999, Michel 2006). En effet, les attentes des usagers ont évolué et se sont étendues en termes d'équité, de solidarité sociale, de précaution et de responsabilité (Warin 1999).

## **2. LA GRC AU SEIN DE L'ADMINISTRATION MAROCAINE DES DOUANES**

L'Administration des Douanes ou l'administration des douanes et impôts indirects ou ADII, est une institution fiscale chargée de la perception des droits et taxes douaniers, la Promotion de

l'investissement, la protection du consommateur, la protection de l'Economie Nationale et l'équité fiscale<sup>3</sup>.

L'administration des douanes et impôts indirects est l'une des administrations marocaines ayant enregistré une avancée considérable en matière d'amélioration de la qualité des prestations offertes à ses usagers. Cette évolution est le fruit de plusieurs démarches, adoptées par l'administration, visant à prendre en compte les besoins des clients, notamment, la facilitation des procédures, l'information des publics, la mise en place de moyens de communication pertinence et proches des citoyens.... La prise en compte des besoins et attentes des publics implique la mise en place d'une Gestion de la Relation Client.

Dans cet élan de modernité, l'administration des douanes et impôts indirects marocaine dispose d'une multitude de prestations GRC, nous avons pu à partir d'une étude documentaire décrypter les prestations ci-dessous :

- Un portail institutionnel construit autour d'une approche client, présentant une information intégrée, complète et offrant à l'internaute une assistance effective dans l'accomplissement des formalités et procédures douanières. S'adressant aux principales cibles de l'administration des douanes et impôts indirects (les entreprises et les particuliers), le site dispose de plusieurs rubriques, riches en informations, utiles et pratiques.
- Mise en place d'une plateforme de traitement et de gestion des demandes d'information et des réclamations (E-requêtes) : applicatif qui permet aux clients de formuler leurs requêtes via le portail Internet et de suivre, en temps réel, leur état d'avancement dans le circuit administratif.
- Amélioration de l'accueil électronique : mise en place de procédures de gestion, formation du personnel, amélioration des délais de réponses, harmonie des réponses par e-mail.
- Accueil téléphonique : Toujours dans le but d'être proche de ses usagers et attentive à leurs questions et préoccupations, l'administration des douanes et impôts indirects a mis en place une cellule d'assistance téléphonique (un numéro économique, d'une Hotline MRE et d'une permanence téléphonique) qui se veut un canal ouvert qui tient compte du caractère urgent de l'information demandée ou du problème rencontré.
- L'administration des douanes et impôts indirects est active sur les réseaux sociaux, ses pages officielles sur Facebook et twitter affichent continuellement des publications sur

---

<sup>3</sup> [www.douane.gov.ma](http://www.douane.gov.ma)

ses offres en matière de GRC et de E-GRC, afin d'entretenir une relation durable avec ses clients et leurs apporter des réponses pertinentes à leurs besoins.

- Accueil physique : La Douane a renforcé son dispositif humain, logistique et informationnel pour réunir les conditions optimales d'accueil des usagers. Une batterie de mesures a été prise dans ce sens. Des cellules d'accueil et des équipes de coordonnateurs qualifiés ont été mobilisées pour orienter, informer et trouver des solutions immédiates aux éventuels problèmes rencontrés.

En dépit de la bonne volonté de l'administration d'être à la hauteur des attentes de ses clients, les efforts de communication restent perfectibles. Aujourd'hui, la Douane œuvre pour franchir une nouvelle étape pour ériger un véritable cadre de gestion de sa relation avec ses clients particuliers.

Afin de caractériser l'adoption du concept de la gestion relation citoyen par l'administration des douanes et impôts indirects, un questionnaire a été élaboré pour évaluer le degré de performance et de perception des consommateurs du rôle du e-CRM dans le traitement de leurs problèmes avec l'administration publique marocaine. Le questionnaire a été constitué des parties suivantes : la relation administration-usager, l'usage des services et e-services douaniers, l'amélioration de la qualité du service et la satisfaction des attentes des usagers.

### **3. ECHANTILLON DE L'ENQUETE**

L'étude quantitative a été réalisée, via un questionnaire administré grâce au Sphinx Online, auprès d'un échantillon de convenance (méthode non probabiliste) de 1402 individus composé de personnes qui résident au Maroc et à l'étranger « MRE » et qui ont déjà eu recours à l'un des services de l'administration des douanes et impôts indirects. 102 personnes ont répondu à notre questionnaire. Soit un taux de réponse de 7 %.

Le dépouillement des données a été réalisé grâce au logiciel Phinx.V5. Pour l'analyse des données de l'enquête nous avons utilisés les tris à plat pour visualiser les réponses pour toutes les 28 questions, les tris croisés pour comparer le comportement des répondants par rapport à deux variables différentes, la régression linéaire simple et multiple pour expliquer une variable principale par plusieurs variables secondaires et explicatives, l'analyse factorielle des correspondances et l'analyse en composantes principales pour comparer le comportement de tous les répondants à propos de plusieurs variables.

Le profil démographique des répondants est constitué de 21% de femmes et 79% d'hommes. Cela s'explique par le fait que ce sont les hommes qui ont l'habitude de traiter avec la douane et de faire des transactions douanières. Les tranches d'âge de l'échantillon sont réparties comme suit : 35% des répondants ont entre 25 et 35 ans, 29% sont âgés entre 35 à 44 ans, 13% sont des

jeunes dont l'âge ne dépasse pas 25 ans, 12% sont âgées entre 45 et 55 ans et 10% sont des répondants dont l'âge dépasse les 55 ans.

#### **4. ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE**

##### **4.1. RELATION ADMINISTRATION-USAGER**

L'analyse de l'expérience de l'usage du service douanier nous montre que 64% des répondants sont des résidents à l'étranger et 36% sont installés au Maroc. 71% de cette population font appel aux services de l'administration des douanes et impôts indirects uniquement deux à trois fois par an, dont 45% sont des résidents à l'étranger. On peut aussi noter que 38.3% répondants sont des employés dont 61% résident à l'étranger.

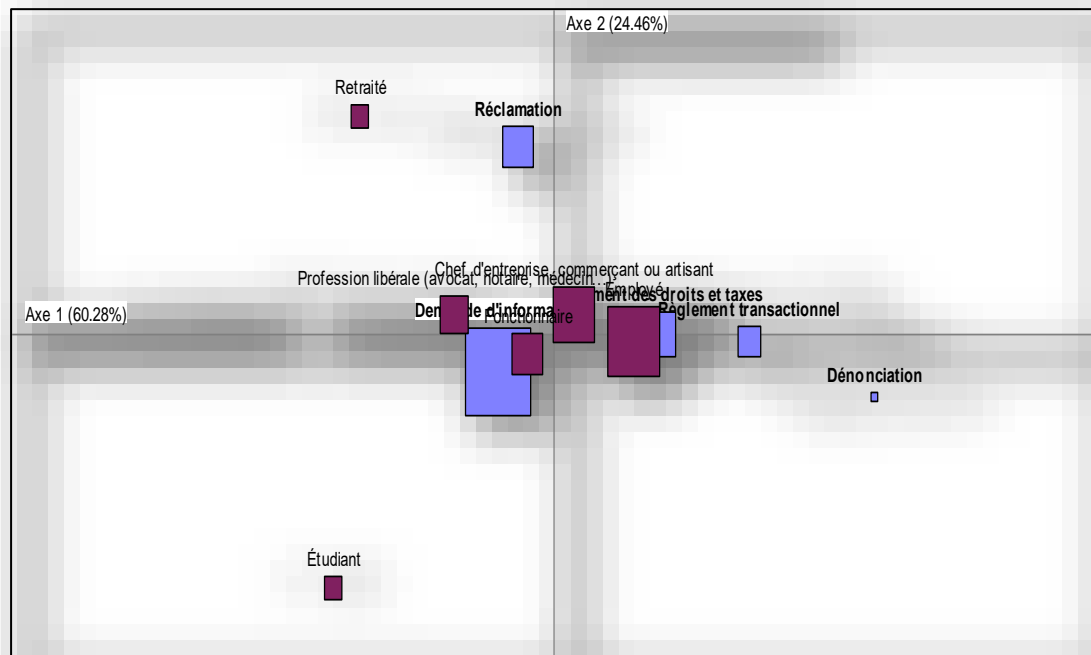
##### **4.1.1 RECURS AUX SERVICES**

Les requêtes qui parviennent à l'administration des douanes marocaine sont très variées (demande d'informations, réclamations, dénonciation, règlement d'une transaction, paiement des droits et taxes, etc.). La modalité la plus citée par notre échantillon est la demande d'informations et ce, dans 61% des cas (soit 63 citations sur un échantillon de 102 personnes). Majoritairement, ce sont les employés qui demandent plus d'informations (21 réponses) suivis des chefs d'entreprise, des commerçants et des artisans. Ces demandeurs d'informations résident principalement à l'étranger (44 personnes), soit un taux de 64%.

En analysant la carte factorielle, ci-dessous, relative aux variables nature des services demandés à l'administration de douanes, catégories socio-professionnelles et lieu de résidence, nous pouvons avancer les conclusions suivantes :

- Les étudiants adressent rarement des requêtes à l'administration des douanes et impôts indirects ;
- Les retraités ont plus recours aux services de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects pour faire une réclamation : réduction de tarifs de dédouanement, paiement des frais et taxes ou des demandes de restitution d'articles saisis ;
- La modalité de réponse « dénonciation » n'est pas très citée par les répondants
- Les autres catégories socio-professionnelles (les professions libérales, les chefs d'entreprises, les commerçants, les fonctionnaires et les employés) résidentes au Maroc ou à l'étranger ont presque le même profil et la même attitude à l'égard des modalités suivantes : demande d'informations, règlement de transactions, paiement des droits et taxes.

**Figure n° 1 : AFC services administration des douanes et impôts indirects et CSP  
: Carte factorielle**



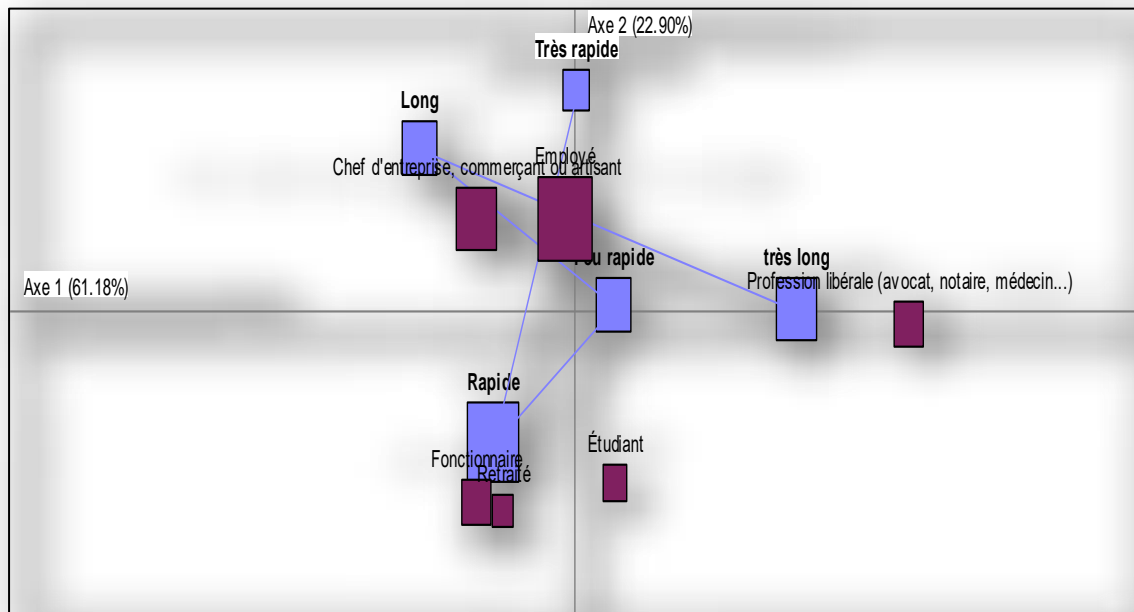
Source : d'après les données de notre étude

#### 4.1.2 DELAI D'ATTENTE POUR LE TRAITEMENT DES REQUETES

Pour 36 répondants dont 23 personnes résidentes à l'étranger, le délai d'attente avant que le service soit rendu et le problème soit réglé par la douane est plutôt rapide. Soit un taux de 38.3% du total de l'échantillon. Par contre, pour 18 personnes dont 13 résidents à l'extérieur du Maroc, le délai d'attente est très long. 10 personnes interrogées parmi celles qui ont avancé que le délai d'attente est rapide sont des employées.

La carte factorielle ci-dessous, démontre que les fonctionnaires, les employés, les retraités et les étudiants estiment que le délai d'attente est rapide et que les personnes exerçantes des professions libérales pensent que ce délai d'attente est très long.

**Figure n° 2 : Analyse factorielle de correspondance pour les modalités des variables délai d'attente et catégories socio-professionnelles : carte factorielle**



Source : d'après les données de notre étude

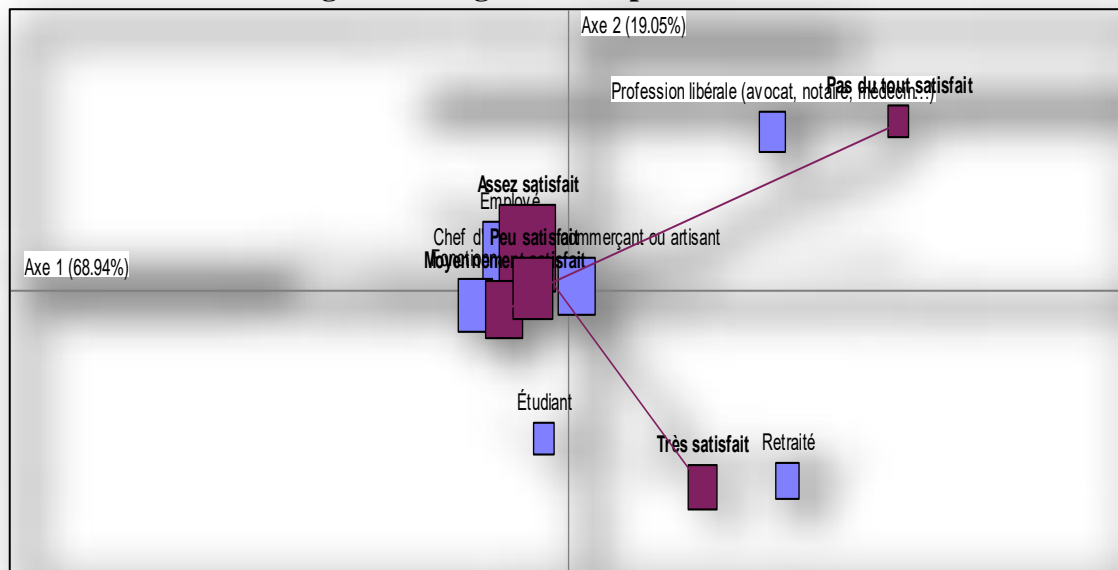
#### 4.1.3 SATISFACTION A L'EGARD DE LA QUALITE DU SERVICE

**Tableau n°1 : Degré de satisfaction et d'insatisfaction des usagers à l'égard de la qualité du service de l'administration des Douanes**

Satisfaction services ADII/Résidence	Maroc	Etranger	TOTAL
Très satisfait	3	7	10
<b>Assez satisfait</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>36</b>
Moyennement satisfait	9	8	17
Peu satisfait	6	12	18
Pas du tout satisfait	2	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>53</b>	<b>86</b>

Source : d'après les données de notre étude

**Figure n°3 : Analyse factorielle de correspondance pour les modalités de variables degré de satisfaction des usagers et catégorie socio-professionnelles : carte factorielle**



Source : d'après les données de notre étude

D'après le tableau n°1, nous avons constaté qu'uniquement 10 personnes sont satisfaites des services offerts par l'administration des douanes, mais 36 personnes sont assez satisfaites (soit 41.4% de l'échantillon). Ce sont toujours les résidents à l'étranger qui sont beaucoup plus satisfaits que ceux qui résident à l'intérieur du Maroc. En introduisant l'activité et la fonction exercée par les répondants, nous avons constaté que les employés sont cités 31 fois dont 13 fois pour la modalité « assez satisfaits ».

La carte factorielle ci-dessus, résumant les comportements et les profils de ces deux variables nous a explicité que les retraités sont plutôt très satisfaits, les employés, les chefs d'entreprise et les fonctionnaires sont assez satisfaits, tandis que ceux qui exercent une profession libérale ne sont pas du tout satisfaits. La carte factorielle est très significative puisqu'elle permet de récupérer **87.99% de la variance et l'information totale**.

En cherchant à savoir quelles sont les raisons sous-jacentes derrière la non satisfaction des usagers de la douane, nous avons remarqué que ces derniers ont avancé plusieurs raisons : le délai d'attente (**citée dans 32% des cas**), la non réponse et le non traitement de la requête par les services responsables (**citée dans 22% des cas**), le mauvais accueil (**citée dans 16% des cas**), la non actualisation du site et la réponse tardive (**citées dans 14% des cas**). Les employés sont les plus déçus par la qualité du service de la douane (34 personnes) suivis des chefs d'entreprises (21 réponses) et des professions libérales (11 personnes).

## 4.2 UTILISATION DES SERVICES ET E-SERVICES DOUANIERS

### 4.2.1 MOYENS UTILISES POUR RECOURIR AUX SERVICES DE L'ADII

**Tableau n°2: répartition des répondants selon le croisement des variables recours aux services de la douane et lieu de résidence des répondants**

Recours services administration des douanes /Résidence	Maroc	Etranger	TOTAL
<b>Visite sur place</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>34</b>
<b>Appel téléphonique</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>26</b>
<b>Consultation du site web de l'administration</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>46</b>
<b>Envoi d'e-mail à l'administration</b>	22	44	66
Envoi de courrier postal à l'administration	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>105</b>	<b>173</b>

**Source : d'après les données de notre étude**

Le tableau ci-dessus démontre que pour régler leurs problèmes auprès de la douane, les usagers peuvent utiliser plusieurs moyens, notamment l'envoi de courriers électroniques à l'administration. Cette modalité est citée dans 38.3% des cas (soit 66 réponses). Les autres moyens que les gens ont l'habitude d'utiliser sont la consultation du site web de l'administration (27%), les visites sur place (19%) et les appels téléphoniques (15%).

Si nous introduisons la variable catégorie socio-professionnelle, nous pouvons déduire que ce sont les employés qui envoient plus d'e-mails à la douane, suivis des chefs d'entreprises et des fonctionnaires. Ces mêmes employés ont l'habitude de consulter le site web de la douane de façon régulière, de faire le plus d'appels téléphoniques et de visites sur place.

En introduisant la variable lieu de résidence, nous observons que sauf pour les visites sur place qui sont faites souvent par des personnes qui vivent au Maroc, les autres moyens de consultations (envoi d'e-mails, appels téléphoniques et consultation du site web) sont utilisés par des résidents à l'étranger.

### 4.2.2 SERVICES EN LIGNE DE L'ADMINISTRATION DES DOUANES

Les personnes que nous avons interrogées déclarent avoir l'habitude d'utiliser les services proposés en ligne par l'administration de douanes. 58 personnes, qui résident principalement à l'étranger, ont coché la réponse « oui » (cf. tableau n°3).

**Tableau n°3 : répartition des répondants selon le croisement des variables usage des e-services et catégorie socioprofessionnelle des répondants**

Usage e-services/CSP	Profession libérale	Chef d'E/se, commerçant ou artisan	Employé	Fonctionnaire	Retraité	Étudiant	TOTAL
Oui	5	10	26	8	5	4	58
Non	4	9	10	4	1	4	32
TOTAL	9	19	36	12	6	8	90

**Source : d'après les données de notre étude**

Ce sont surtout les employés qui utilisent les e-services de la douane (36 réponses), suivis des chefs d'entreprises (19 réponses) et des fonctionnaires et des personnes exerçant une profession libérale.

**Tableau n°4 : répartition des répondants selon le croisement des variables catégories des e-services et catégorie socioprofessionnelle des répondants**

Catégories e-services/CSP	Profession libérale	Chef d'E/se, commerçant ou artisan	Employé	Fonctionnaire	Retraité	Étudiant	TOTAL
Système BADR dédouanement marchandises	2	2	7	1	2	1	15
<b>Dédouanement de véhicule (MCV)</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>42</b>
Déclaration d'admission temporaire des véhicules	4	3	7	3	4	1	22
Vente aux enchères publiques	0	0	0	2	0	0	2
Tarif intégré économique	1	2	4	1	0	0	8
TOTAL	11	11	38	15	8	6	89

**Source : d'après les données de notre étude**

Nous avons posé aussi une autre question aux personnes qui ont composé notre échantillon pour se renseigner sur les catégories des services en ligne proposés par la douane et qu'elles ont l'habitude d'utiliser. Le tableau n°4 démontre que les personnes enquêtées ont expliqué que le

recours à la douane est fait principalement en vue de dédouaner leurs véhicules (42 citations), puis pour une déclaration d'admission temporaire des véhicules (22 citations) et ensuite pour consulter le système BADR (15 citations). En introduisant la fonction des usagers, nous avons remarqué que ce sont les employés qui ont le plus recours aux e-services de la douane (38 cas), suivis des fonctionnaires (15 cas), des professions libérales et des chefs d'entreprise (11 cas).

#### 4.2.3 MOYENS DE COMMUNICATION POUR S'INFORMER SUR L'ACTUALITE DOUANIÈRE

**Tableau n°5 : répartition des répondants selon les modalités de la variable moyens de communication utilisés pour l'actualité douanière**

Actualité douanière	Effectifs	Fréquence
<b>Site web de l'administration de douanes</b>	<b>83</b>	<b>34.0%</b>
<b>Moteurs de recherche (Google, etc.)</b>	<b>48</b>	<b>19.7%</b>
Presse écrite	15	6.1%
Télévision	9	3.7%
S'informer auprès de l'entourage	19	7.8%
Se présenter à l'administration	14	5.7%
Appeler les services de l'administration par téléphone	14	5.7%
<b>Envoyer un message électronique à l'administration</b>	<b>39</b>	<b>16.0%</b>
Envoyer une lettre d'information ou un fax à l'administration	3	1.2%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>244</b>	<b>100%</b>

**Source : d'après les données de notre étude**

NB. Le nombre de citations est supérieur à l'effectif car c'est une question fermée à choix multiple

Une autre question, non moins importante, a été posée aux personnes consultées en vue de savoir les moyens de communications utilisés pour rechercher toutes les actualités douanières (cf. tableau n°5). D'après les résultats du sondage, les moyens les plus utilisés sont :

- Le site web de la douane : 83 réponses (**34% du total**) dont **28 employés, 15 chefs d'entreprises, 12 fonctionnaires et 10 professions libérales**
- L'utilisation des moteurs de recherche (Google, etc.) : **48 réponses (19.7% du total)** dont **20 employés et 10 chefs d'entreprises**
- L'envoi de messages électroniques à l'administration générale ou régionale de la douane : **39 réponses (16% du total)** dont **13 chefs d'entreprises, 12 employés et 4 étudiants.**

### 4.3 QUALITE DES E-SERVICES DOUANIERS

En voulant savoir l'avis des répondants sur la qualité des services proposés en ligne (cf. tableau n°6), ceux-ci ont déclaré (dans 60.2% des cas) qu'ils sont partiellement satisfaits et que la douane doit fournir plus d'efforts pour améliorer le niveau de ce genre de services.

**Tableau n°6 : répartition des répondants selon les modalités de la variable qualité des services en ligne**

Qualité e-services	Effectifs	Fréquence
Pas du tout	15	17.0%
Partiellement	53	60.2%
Parfaitement	20	22.7%
TOTAL CIT.	88	100%

Source : d'après les données de notre étude

#### - PROPOSITIONS POUR AMELIORER LA QUALITE DES SERVICES OFFERTS PAR LA DOUANE

Le tableau n°7 démontre que l'une des recommandations des répondants, c'est de veiller au lancement de services en lignes en d'autres langues comme l'arabe (30.2%, soit 29 citations), l'anglais (11.5%, soit 11 citations) et l'amazigh (9.4% des cas, soit 9 citations). Par contre, 45.9% des répondants préfèrent ne pas utiliser d'autres en langues et se contenter du français.

**Tableau n°7 : répartition des répondants selon le croisement des variables e-services en d'autres langues et lieu de résidence**

Langues e-services/Résidence	Maroc	Etranger	TOTAL
Oui en arabe	8	21	29
Oui en amazigh	3	6	9
Oui en anglais	4	7	11
Oui en espagnol	1	1	2
Non	18	26	44
TOTAL	34	61	95

Source : d'après les données de notre étude

Ce tableau nous montre que les enquêtés qui veulent accéder aux e-services en d'autres langues ou encore se contenter du français résident surtout à l'étranger.

Une grande partie des répondants (50 personnes) proposent la mise en place d'un forum de discussion libre sur le site web comme meilleure solution pour améliorer la qualité des services offerts par la douane. La deuxième proposition la plus citée est la mise en place d'une

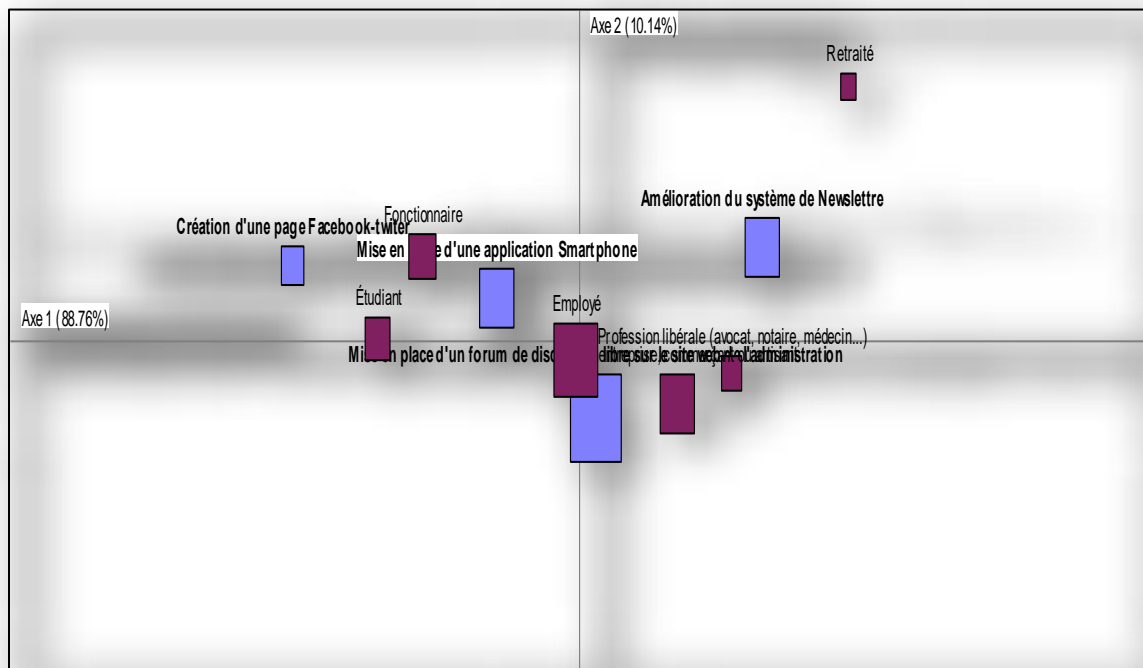
application Smartphone (25 réponses) et l'amélioration du système de Newsletter (23 réponses).

**Tableau n°8 : répartition des répondants selon les modalités de la variable proposition pour améliorer la qualité des services de la douane**

Propositions qualité/CSP	TOTAL
Mise en place d'une application Smartphone	25
Création d'une page Facebook-twitter	11
<b>Mise en place d'un forum de discussion libre sur le site web de la douane</b>	<b>50</b>
Amélioration du système de Newsletter	23
TOTAL	109

Source : d'après les données de notre étude

**Figure n°4 : Analyse factorielle de correspondance pour les modalités de variables amélioration de la qualité des services douane et catégorie socioprofessionnel**



Source : d'après les données de notre étude

En prenant en considération, la carte factorielle des correspondances, nous pouvons déduire que :

- Les professions libérales sont pour la mise en place d'un forum de discussion
- Les chefs d'entreprises proposent la mise en place d'un forum de discussion et l'amélioration des newsletters

- Les employés proposent en plus du forum de discussion et de l'amélioration du système de newsletters, de mettre en place une application Smartphone et la création d'une page sur les réseaux sociaux pour gérer la relation de la douane avec ses usagers. Le même constat peut être fait pour les fonctionnaires et les étudiants.
- Les retraités se penchent beaucoup vers la solution visant à améliorer le système des newsletters.

#### 4.4 SATISFACTION ET ATTENTES DES USAGERS

Pour mesurer le degré de satisfaction des attentes des usagers suite à l'adoption de prestations et pratiques permettant une gestion relation citoyen efficace, soit de manière traditionnelle (traitement physique et en présentiel) ou de façon moderne (services proposés et consultés via Internet), nous avons fait référence à la méthode de régression multiple et à l'analyse en composante principale.

**Tableau n°9 : Matrice de corrélation des variables explicatives du degré de satisfaction des usagers**

	Satisfaction services ADII	Délai d'attente	Relations ADII/usagers	Qualité e-services
Satisfaction services ADII	1,00			
Délai d'attente	0,72	1,00		
Relations ADII	0,79	0,72	1,00	
Qualité e-services	-0,36	-0,39	-0,33	1,00

**Source : d'après les données de notre étude**

Cette matrice de régression montre que la variable satisfaction des usagers de la douane est très corrélée positivement avec les variables délai d'attente et qualité de la relation de la douane avec les personnes interrogées. Par contre, elle est corrélée négativement avec la qualité des e-services offerts.

Pour connaître le poids de chaque variable dans l'explication du degré de satisfaction des usagers, nous pouvons regarder l'équation de régression multiple suivante :

### Equation de la régression :

**Satisfaction services ADMINISTRATION DES DOUANES ET IMPÔTS INDIRECTS = +0.273 \* Délai attente +0.594 \* Relations ADMINISTRATION DES DOUANES ET IMPÔTS INDIRECTS usagers -0.102 \* Qualité e-services +0.574**

Les 3 variables expliquent **68.0%** de la variance de Satisfaction services ADMINISTRATION DES DOUANES ET IMPÔTS INDIRECTS

Coefficient de corrélation multiple : **R = 0.82**

Source : d'après les données de notre étude

### Significativité des paramètres :

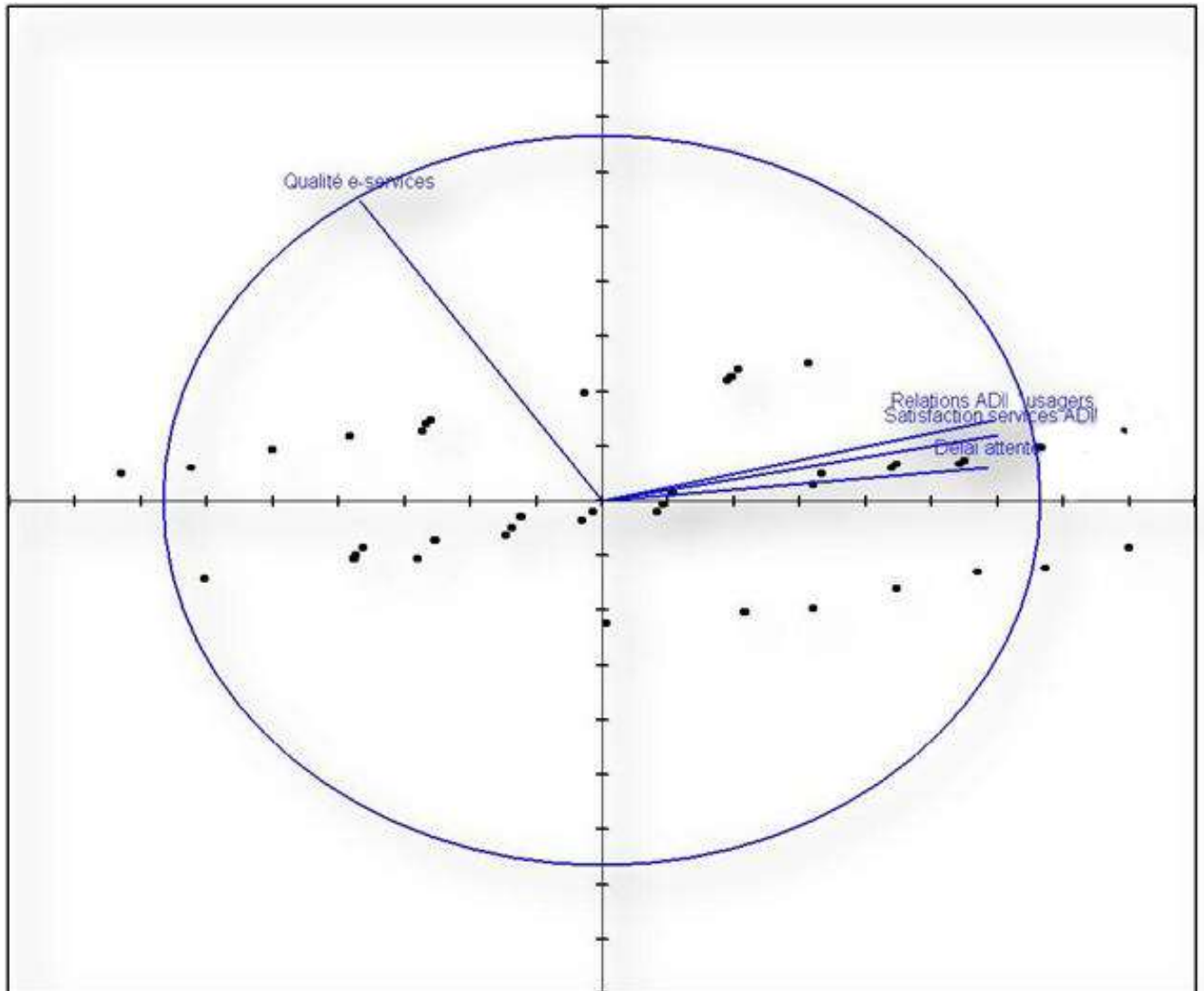
'Délai attente' : coefficient = 0.27, écart-type = 0.10

'Relations ADMINISTRATION DES DOUANES ET IMPÔTS INDIRECTS usagers' : coefficient = 0.59, écart-type = 0.10

'Qualité e-services' : coefficient = -0.10, écart-type = 0.13 (Peu influent)

Puisque le coefficient de détermination est très significatif ( $R^2 = 82\%$ ), et les **t de Student** des deux variables **délai d'attente et relations de la douane avec ses usagers** sont significatifs (supérieurs à 2 en valeur absolue), nous pouvons conclure que le modèle est valable et que effectivement la satisfaction des usagers de la douane peut être mesurée par deux variables principales : **le délai d'attente avant que la requête soit traitée et la qualité de relation qu'entretien la douane avec ses usagers**. Par contre, le fait de disposer de services en ligne de bonne ou de mauvaise qualité n'influence, en aucun cas, le degré de fidélisation et d'attachement des usagers à l'administration de douanes. Ce dernier constat peut être explicité par la carte factorielle suivante. En effet, malgré que ce mapping permet de récupérer uniquement 87.42% de l'information totale, nous constatons que les variables satisfaction, délai d'attente et qualité de la relation forment un seul groupe de profil et de comportement, alors que la variable qualité des e-services est complètement isolée.

**Figure n° 5 : Carte factorielle : Analyse en composante principale des variables satisfaction des usagers de la douane, qualité des services offerts, relations des usagers avec la douane et délai d'attente : carte factorielle**



NB : 87.42% de la variance est expliquée par les deux axes représentés. Chaque observation est représentée par un point, Source : d'après les données de notre étude

**CONCLUSION**

La gestion de la relation est aujourd'hui au cœur des préoccupations de toutes les entreprises publiques et privées marocaines. Ces dernières années et avec l'avènement de la loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures qui permet aux clients usagers d'accomplir leurs formalités dans des conditions optimales et dans les meilleurs délais, le premier souci et le premier défi auquel s'affrontent les décideurs est comment répondre à un usager exigeant et qui est rarement satisfait de la qualité des services des administrations. Le consommateur insiste aussi sur l'application des règles d'équité et d'égalité, de démocratie, de transparence, de

rapidité et d'efficacité et donc il attend toujours une réponse à sa requête. En outre, un consommateur ou usagers non satisfait ne tarderait pas à faire appel à toutes sortes de médias (presse écrite et électronique, TV, radios, réseaux sociaux, etc.) pour expliquer les raisons de sa dissonance et mécontentement. Il appellera, même, son entourage et l'opinion publique à boycotter les produits et services d'une entreprise et sera donc à l'origine d'un bouche à oreille très défavorable.

C'est pour toutes ces raisons et d'autres que l'adoption de méthodes modernes de gestion de la relation client s'impose aux décideurs marketing ayant pour objectif, principalement, de fidéliser les clients et usagers, de les rassurer, les mettre en confiance et ce, en leur envoyant des messages de réponse automatiques comme :

- Votre requête sera analysée et traitée sou peu
- Nous avons bien reçu et noté votre réclamation et nous sommes en train de la traiter
- Nous vous prions de bien vouloir venir rencontrer le responsable commerciale, le jeudi prochain j/m/a, à 9 heures, par exemple.

A travers, notre recherche, nous avons expliqué que la gestion électronique de la relation client est l'une des solutions qu'une administration publique peut adopter pour répondre aux besoins et doléances des usagers et leur permettre de régler une grande partie de leurs problèmes en restant à domicile et sans faire aucun déplacement.

Les personnes interrogées nous ont fait savoir que la gestion électronique de la relation client est une technique moderne et facilitatrice, certes, mais il ne faut pas qu'elle remplace les méthodes classiques personnalisées servant les personnes qui n'ont pas accès aux nouvelles technologies de l'information. En effet, si les usagers jeunes et instruits maîtrisent les outils informatiques, les autres clients (comme certains MRE retraités, les personnes analphabètes) préféreraient bénéficier d'un traitement privilégié et régler leurs problèmes en présentiel.

L'échantillon de notre sondage d'opinion, a été élaboré sur la base d'une population d'utilisateurs qui ont fréquenté les services de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects durant les six derniers mois de l'année 2019 (du 1<sup>er</sup> juin au 31 décembre), mais le nombre de personnes qui ont répondu n'a pas dépassé les 102. Cela nous pousse à avancer que les résultats obtenus, les analyses faites et les interprétations déduites ne peuvent, en aucun cas, être généralisés à l'ensemble des clients particuliers qui ont déjà ou qui comptent établir une relation avec l'Administration des Douanes et Impôts Indirects.

Lors de notre travail de recherche, nous avons rencontré plusieurs difficultés et contraintes et qui avaient un impact sur la taille de l'échantillon et la représentativité des résultats. Les principales limites de notre recherche et problèmes rencontrés sont les suivants :

- Méfiance des usagers lorsqu'il s'agit de répondre aux questions d'un sondage malgré les garanties apportées quant à la confidentialité des opinions ;
- Difficultés de sonder les opinions des usagers entreprises de la douane. En effet, celles-ci préfèrent travailler dans la discrétion et ne pas rendre public tous les problèmes rencontrés et vécus avec les services de la douane. Une comparaison des données sur la relation douane et entreprises aurait pu enrichir cette recherche.
- Manque de confiance en tout ce qui est électronique qui se base sur Internet. Certains usagers croient ne pas être couverts et assurés lorsqu'il s'agit de faire des transactions et souhaitent le règlement d'un problème à distance et de façon électronique. Plusieurs considérations renforcent ce doute chez ces personnes : absences de lois claires et définitives au Maroc sur le commerce et la signature électronique, difficulté de recourir en justice pour régler un différend d'origine Internet, les clients et usagers ne sont pas sûrs que la réponse obtenue de façon électronique est bonne et définitive, difficulté de vérifier l'identité de l'administrateur qui répond et qui traite les requêtes, survenance de pannes répétitives des services électroniques et piratage des sites web des entreprises et administrations publiques, etc.
- Impossibilité d'introduire la gestion électronique de la relation client dans tous les domaines d'activités. La e-GRC est beaucoup plus appropriée aux secteurs des services qui sont intangibles et facile à gérer. Par contre, dans le domaine des biens tangibles, les consommateurs préfèrent se déplacer sur place, voir les caractéristiques du produit et vérifier s'il répond parfaitement à leurs besoins avant de conclure l'acte d'achat. Les personnes interrogées ont déclaré qu'ils peuvent payer, par carte visa, toutes les transactions qu'ils font dans le domaine des services publics ou privés : paiement d'impôt, droit et taxes, restauration, hébergement, mais, ils ne comptent pas le faire pour les biens matériels.

Enfin, nous ne pouvons pas clore cette recherche sans signaler que les personnes interrogées ont proposé plusieurs recommandations pour améliorer la qualité des services rendus par l'administration de douanes et impôts indirects, mais aussi la qualité et le niveau de la gestion électronique de la relation client. Nous citons notamment les suggestions suivantes :

- Veiller à la mise à jour des documents relatifs aux droits de douanes pour les consulter sur le site web ;
- Créer des pages sur tous les réseaux sociaux pour être très proche des usagers ;
- Créer des forums de discussions pour débattre de sujets d'actualité liés aux questions douanières.

### **Bibliographie**

Alard P, Guggémos P.A (2005) CRM les clés de la réussite, Editions d'organisation.

Ambroise, L, Prim-Allaz, I. Gestion de Relation Client et performance des PME. Décisions Marketing, Association Française du Marketing, 2015, pp.13-30

Andersen H et Per Jacobsen P, (2009) Stratégie CRM : Mise en œuvre sept étapes, Editions Borsens, Danemark.

Bellaaj M. (2014) GRC et internet : Les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME, Lavoisier | « Revue française de gestion » N° 238 | pages 119 à 137

Berry L, (1983), « Relationship marketing », American Marketing Association

Bonnemaizon A. Cova B. Louyot M-C. (2006), “ Représentations européennes du marketing relationnel à l'horizon 2015 : une analyse Delphi ” 5th International Congress on Marketing Trends Venice.

Bousquié B. (2005), Gestion des projets CRM : l'apport de la recherche en système d'information, Revue électronique de Nieuwbourg Group.

Brown S. (2001), CRM, la gestion de la relation client, Editions Mondial.

Byblice. C (2010), Management du cycle de vie du client : proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM.

Chen.Q et Chen.H, “Explorer les facteurs de succès des stratégies e-CRM en pratique”, Le Journal de bases de données marketing et gestion de la stratégie à la clientèle, Vol 11, n 4.

Chraïbi. Y (2013), « Innovation dans la relation client : la montée en puissance des laboratoires d'expérience client » <http://www.relationclientmag.fr/Tribunes-Experts/Innovation-dans-la-relation-client-la-montee-en-puissance-des-laboratoires-d-experience-client--Tribune582.htm>.

Claviez P-H. Nieuwbourg P. et Spinek S. (2001), Tout savoir facilement sur la relation client, Editions Avance.

Cinquin, L. Adrien, P. Moreau, N. (2002) « Le projet e-CRM Relation client et Internet », p 30

Collection Solutions d'entreprise, Coleman, C. (2004) : Citizen Relationship Management. U.S. General Services Administration, Newsletter issue 14, 6.

Curry.J, Stora.L, (1993), Le client capital de l'entreprise- Customer marketing, Editions d'Organisation.

Day George S. et Van den Bulte C. (2002), « Superiority in CRM : Consequences for competitive advantage and performance », Marketing Department, University of Pennsylvania.

Duque J, Varajão J, Vitor F & Dominguez C (2013) Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities, Local Government Studies, 878-894.

Gauthier. I, (2013), « Écoute client : une relation toujours plus personnalisée et plus digitale ! » <http://www.relationclientmag.fr/Tribunes-Experts/ecoute-client-une-relation-toujours-plus-personnalisee-et-plus-digitale--Tribune578.htm>.

Goodhue, Dale & Wixom, Barb & Watson, Hugh. (2002). Realizing Business Benefits Through CRM : Hitting the Right Target in the Right Way. MIS Quarterly Executive. 1. Available at : <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol1/iss2/4>

Ivens B.S, Pardo.C, (2004), « Les clients comptes clés sont-ils vraiment traités différemment ? Le point de vue des clients ». Recherche et Applications en Marketing

Ivens.B, Mayrhofer.U, (2003), « Les facteurs de réussite du Marketing Relationnel », Décisions Marketing.

Julien A. (2004), Marketing direct et relation client, Editions Démos.

Kamakura W.A, Russell G. J. (1993), « Measuring brand value with scanner data », International Journal of Research in Marketing.

Kavanagh, S. (2003). Planning for CRM success. Government Finance Review, August, 39-45. Journal of Interactive Marketing, 17(2), 5-19. Keller K.L, (1993), « Conceptualizing measuring and managing customer based brand equity», Journal of Marketing.

KERADEC H, « Courbe de vie du Client et GRC », Economie et Management n°113 : commerce, la nouvelle donne, Octobre 2004.

Larsen B, and Milakovich M, : Electronic Government Citizen Relationship Management and E-Government, International Conference on Electronic Government, EGOV 2005 : p 57-68.

Lee-Kelley.L, David.G et Robin.M (2003) « How e-CRM can enhance customer loyalty», Marketing Intelligence and planning, Vol 21, 2003

Lefébure R, Venturi G. (2005), « Gestion de la relation client », Editions Eyrolles, Paris.

Lehu.JM (2003), Stratégie de fidélisation, Editions d'organisation.

Michel, H. (2006) La gestion de la relation au citoyen : vers de nouveaux modes de relation entre gouvernement et citoyen ? Politiques et Management Public, Tome 2, pp. 91-110. Numéro

thématique : L'action publique au risque du client ? Client-centrisme et citoyenneté. Actes du 15ème Colloque international.

Mollard, L. (2001), L'E-CRM : simple prolongement du CRM ou véritable révolution ? Définition et enjeux.

Morel, C. (2012), « la relation client en profonde mutation », Relation Client Magazine n°100 : <http://www.relationclientmag.fr/Relation-Client-Magazine/Article/LA-RELATION-CLIENT-EN-PROFONDE-MUTATION-44619-1.htm?ThemeID=56>.

Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », Journal of Marketing, n°3.

Morgat, P. (2005) Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM, Editions d'organisation.

Noyé.D, Valein.P, Dessus de Cérou.E (2004), Pour fidéliser les clients, INSEP Consulting.

Pierre Alard, Damien Dirringer « La stratégie de la relation client », Dunod. 2000.

Reinartz W, Krafft M, and Wayne Hoyer D, (2004), « The customer relationship management process : Its measurement and impact on performance », Journal of Marketing Research, 41, P 293–305.

Richter, P., Cornford, J. and McLoughlin, I. (2004), The e-Citizen as talk, as text and as technology : CRM and e-Government, Electronic Journal of e-Government, Volume 2 Issue 3, 207-218. [www.ejeg.com](http://www.ejeg.com).

Rock.G & Ledoux M-J, (2006), Le service à la clientèle, Editions ERPI.

Romano, N.C. et Fjermestad, J. (2003) “Electronic commerce Customer Relationship Management : A research agenda”, Information Technology and Management.

Rosenberg.LJ et John A. Czepiel.JA, (1984) « une approche marketing pour Fidélisation de la clientèle" The Journal of Consumer Marketing, Vol. 1, n ° 2.

Schellong, Alexander. (2008) : Citizen relationship management : A study of CRM in government. European University Studies, Peter Lang Publishing Group.

Sheth, J.N. et Parvatiyar, A. (1995). « The evolution of relationship marketing », International Business Review, n°4, 397-418.

Saadoun, M (2010), De la CRM au E-CRM et M-CRM : l'art de fidéliser coûte que coûte son client, REMAREM, No 2-3 : Septembre 2009-Août 2010 : Marketing des services, Responsabilité Sociétale & Gestion de la Relation Client

Thompson K, Ryals L, and Knox S (2000), « Developing relationship marketing through the implementation of customer relationship management technology », 16th IMP Conference in Bath : interactions and relationship.

Warin, P (1999), « La performance publique : attente des usagers et réponses des ministères », Politiques et Management Public, Volume 17, N°2, P 147-163.

Wu I-L; Wu K-W (2005), “A hybrid technology acceptance approach for exploring e-CRM adoption in organizations”, Behavior & Information Technology, no. 4.