

Analyse de satisfaction globale de la clientèle : facteurs d'(in)satisfaction lors d'une entrevue avec un account manager

Auteur : Backes, Eva

Promoteur(s) : Hubner, Georges

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en Banking and Asset Management

Année académique : 2016-2017

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/2790>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**ANALYSE DE SATISFACTION GLOBALE
DE LA CLIENTELE : FACTEURS
D'(IN)SATISFACTION LORS D'UNE
ENTREVUE AVEC UN ACCOUNT
MANAGER**

Jury :
Promoteur :
Georges HÜBNER
Lecteurs :
Michaël GHILISSEN
Walter MATYJA

Mémoire présenté par
Eva BACKES
En vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences de gestion,
à finalité Banking and Asset
management.
Année académique 2016/2017

Remerciements

Arrivée au terme de ce mémoire, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidée, conseillée et soutenue lors de la réalisation de celui-ci.

Tout d'abord, je souhaite remercier le Pr Dr Georges Hübner, mon promoteur pour m'avoir mis en contact avec l'institution pour laquelle j'ai effectué cette recherche et pour l'accompagnement dont j'ai bénéficié tout au long de mon mémoire.

Ensuite, je souhaite remercier mes lecteurs Pr Dr Michaël Ghilissen et Pr. Walter Matyja.

J'adresse également mes remerciements chaleureux à tous les collaborateurs de la banque pour m'avoir fait confiance en me confiant cette mission d'analyser des données réelles en toute confidentialité. En particulier, je tiens à adresser mes vifs remerciements à Mme L.S. et M. J.V.K., membres du département « Customer and competition research », à qui je dois les données de mon travail, qui ont toujours été disponibles malgré leur emploi du temps chargé et avec qui j'ai étroitement collaboré pour élaborer ce travail.

Pour finir, je remercie mes proches qui m'ont encouragée et permis de travailler dans des conditions optimales.

Sommaire

Remerciements	3
Sommaire	5
1. A propos de cette étude	1
2. Introduction	1
3. L'enquête.....	9
4. Satisfaction par groupe.....	17
5. Méthodologie	33
6. Résultats	41
7. Dimensions éthiques et soutenables du travail.....	55
8. Recommandations et conclusion.....	61
9. Bibliographie.....	65
10. Annexes.....	I
Executive summary	

1. A propos de cette étude

Ce travail de recherche s'appuie sur les résultats d'une enquête de satisfaction menée sur les années 2016 et 2017 auprès de 34.085 clients d'une banque de détail belge qui ont reçu les questionnaires par mail. Cette étude est dans la continuité de l'analyse annuelle de satisfaction globale menée auprès d'environ 400.000 clients. Cependant, c'est la première fois que le moment-clé de cette étude « Entrevue avec un account manager » sera étudié. Douze autres moments clés font l'objet d'une analyse de manière à élargir le spectre d'analyse de la satisfaction client.

Les personnes à qui ce questionnaire a été soumis ont été contactées à la suite d'un entretien avec leur account manager, pour différents motifs ou événements qui seront explicités par la suite.

L'objectif de ce travail est triple :

1. Mesurer le niveau de satisfaction globale des clients pour ce moment-clé et le comparer à la satisfaction obtenue lors de l'enquête annuelle. Ensuite, au sein de différents groupes (sexe, langue, empreinte financière et équipement), mesurer le taux de satisfaction et en comprendre les écarts.
2. Déterminer des groupes de facteurs pouvant être regroupés et comparer ces groupes construits sur base des réponses aux questions avec les groupes de questions établis dans le questionnaire.
3. Identifier quels sont les impacts de chaque facteur sur le niveau de satisfaction globale de façon à permettre à la banque de savoir quels facteurs impacteront positivement et de façon significative le niveau de satisfaction.

Le développement et l'administration du questionnaire ont été réalisés par la banque. Par ailleurs, nous souhaitons indiquer au lecteur qu'aucun travail n'est parfait et nous vous serons gré de nous faire parvenir vos commentaires dans un objectif d'amélioration.

2. Introduction

Actuellement, le milieu bancaire souffre de la multi bancarisation des clients et des études portant sur le changement de banque ont considéré l'insatisfaction des clients et la mauvaise qualité de service comme les causes principales expliquant le comportement non fidèle du client (Rust et Zahorik, 1993). Une étude menée par Kaur, Sharma et Mahajan (2014) portant sur la fidélité des consommateurs dans le secteur bancaire estime que 35% des clients changent de banque à cause de facteurs incontrôlables liés à la satisfaction. En 2002, Olsen a établi une relation positive entre la qualité et la confiance et entre la satisfaction et la fidélité ce qui a été confirmé par Pollack (2009), la qualité du service prédit la satisfaction et la fidélité du client. L'insatisfaction mène à un manque de confiance et ce manque de confiance envers le système bancaire a poussé les clients à répartir leurs avoirs auprès de différentes institutions. Selon une étude « Understanding customer behavior in retail banking : The impact of the credit crisis across Europe » (Ernst & Young, 2010) près d'un quart de la population détient un compte auprès d'une seconde institution et un dixième détient plus de produits chez un troisième fournisseur de services bancaires.

D'un point de vue économique, il est important de se pencher sur la satisfaction des clients car d'après une étude de Deloitte (2012) « *un client promoteur génère 25% de produit net bancaire de plus qu'un client détracteur* ». Ce travail a pour objectif d'examiner les facteurs qui affectent le niveau de satisfaction de la clientèle de manière à mieux le gérer car bien qu'il existe un risque de perdre des clients comme ils sont devenus plus exigeants, plus mobiles, comparent davantage les offres et ont plus de choix de fournisseurs, ce même risque est une opportunité pour la banque qui sera capable de satisfaire et fidéliser ses clients et prospects (EY, 2010).

La première partie consiste à définir les termes utilisés dans ce mémoire, à déterminer le rôle managérial dans la gestion optimale de ce moment clé et à rappeler la pertinence de l'analyse de la satisfaction dans les conditions bancaires actuelles. Ensuite, nous étudierons le niveau de satisfaction global de l'échantillon étudié et nous affinerons de façon rigoureuse les résultats par groupes. Par la suite, nous présenterons les variables et tenterons de valider la façon dont le questionnaire a été construit en établissant des groupes de composantes principales, à l'aide de l'analyse en composantes principales. La quatrième partie de ce travail permettra de définir les poids marginaux de chaque variable avec une méthode de régression et enfin, nous déterminerons en quoi nos réponses sont éthiques et soutenables. Pour terminer, nous

recommanderons comment améliorer l'analyse de ce moment-clé et conclurons par les grands enseignements de ce travail, les axes stratégiques les plus influents sur la satisfaction.

2.1. Pertinence de l'étude

Cette section justifie les raisons de la conduite de l'étude et par la suite, nous définirons les termes utilisés dans ce travail de manière à mieux comprendre la méthodologie choisie, ensuite, nous résumerons les différents travaux qui concernent l'analyse d'un moment-clé et nous terminerons la section en émettant des pistes d'action pour mieux gérer ces moments.

Comme la satisfaction conduit à la fidélité du client, nous avons décidé d'étudier les niveaux de satisfaction relatifs à une entrevue avec un account manager, d'en dégager les taux de satisfaction, de comprendre les écarts significatifs entre les différents groupes et d'identifier les variables sur lesquelles nous pourrions faire des efforts pour obtenir des taux de satisfaction encore meilleurs.

Nous avons émis des hypothèses concernant les groupes de clients dans lesquels il y aurait des écarts significatifs de satisfaction. Nous avons décidé d'établir des groupes en fonction du sexe du client, de sa langue car cela permettrait une répartition géographique nord/sud, de son empreinte financière en termes de placements et de son équipement au niveau privé.

2.2. Définitions

2.2.1. Satisfaction

La satisfaction peut être jugée par rapport à une transaction spécifique ou elle peut faire référence à la satisfaction cumulée, après achats. (Olsen et Johnson, 2003). Dans le cadre de ce travail, l'approche choisie en rapport avec l'envoi des questionnaires est la première. En effet, les questionnaires sont envoyés à la suite d'un événement, d'une transaction précise : une entrevue avec un account manager. Pour Oliver, la satisfaction représente « *un mix entre les approches affectives (émotionnelles) et cognitives tel que « répondre aux besoins du client » et est un jugement qu'un produit ou service a procuré un niveau de satisfaction suffisant ...* » (cité par Faryabi, Sadeghzadeh et Zakeri, 2015).

2.2.2. Moment clé

Avant d'analyser le moment clé « Avoir une entrevue avec son account manager », il est important de bien comprendre la notion de moment clé, ou « moment of truth » (MOT). Un moment clé est un moment considéré important par la banque dans la relation banque-client, que ce moment soit chargé d'émotions positives ou négatives.

Durant ce moment de relation interpersonnelle, deux échanges se produisent entre le client et le banquier. D'une part, un échange de produits et/ou de services prend place accompagné, d'autre part, d'un échange entre ces deux acteurs (Menon & O'Connor, 2007). Il est important de distinguer un moment-clé des transactions journalières car les moments clés sont moins nombreux. Durant ces moments, les clients s'impliquent émotionnellement dans l'attente d'un résultat, raison pour laquelle ils ont besoin d'une réponse adéquate à leurs besoins de la part des collaborateurs *frontline* (Beaujean, Davidson & Madge, 2006). Bien que les MOT représentent moins de 10% de toutes les opérations bancaires avec le client, les banques gagnent ou perdent la confiance des clients lors de ces moments. Entre d'autres termes, ou la banque gagne durablement la confiance d'un client, ou à l'opposé, la banque crée des détracteurs (du Toit & Johnson, 2011).

Satisfaire le client lors de ces moments clés a un impact positif sur la rentabilité de la banque. En effet, quand les clients ont vécu une expérience positive, ils augmentent la valeur de leur relation avec la banque dans plus de 85% des cas en achetant plus de produits ou en investissant plus (Beaujean, Davidson & Madge, 2006). Selon du Toit & Johnson (2011), non seulement des clients satisfaits achètent plus de produits mais ils restent fidèles plus longtemps, ils coûtent moins cher à servir et ils recommandent à d'autres personnes de devenir client.

Ces conséquences positives de l'engagement affectif entre le client et son banquier sont également mises en exergue par Menon et O'Connor (2007). Avoir des clients satisfaits est important car cela signifie que la banque fait un bon travail et ces retours positifs font l'image de marque de l'institution financière. Une bonne gestion de la relation client est mesurée en termes de fidélité des clients (la durée de la relation avec son institution financière), de développement des avoirs du client (la proportion d'un achat spécifique liée à l'intervention d'un collaborateur) et de communication externe (les impacts du bouche-à-oreille). Selon une étude menée par Deloitte (2012) sur la relation banques-clients, la satisfaction des clients booste véritablement la performance de la banque.

Cependant, il faut veiller à ne pas avoir de clients mécontents car les effets négatifs d'un client insatisfait ne compensent pas les effets positifs d'un client satisfait car un client satisfait partagera avec huit personnes son expérience positive tandis qu'un client insatisfait communiquera avec vingt-deux personnes. Ces évidences ont aussi été mises en lumière par le travail de Michel (2004). Ne pas répondre aux attentes du client en termes de service mène à la non satisfaction du client, à une communication négative de bouche-à-oreille et dans le pire des cas, à la perte de la relation avec ce client.

2.2.3. Retail banking

Dans l'article « Building customers' affective commitment towards retail banks » de Menon & O'Connor paru en 2007, le *retail banking* regroupe les produits et services personnels délivrés aux clients et les activités bancaires telles qu'un accord de prêt, un dépôt bancaire, des moyens de paiement, des investissements financiers, l'échange de devises étrangères et d'autres activités financières comme l'assurance. De nos jours, vu que les différentes banques offrent le même type de produits et services, un moyen de se distinguer des autres est le contact entre un banquier et son client.

2.3. Mieux gérer les moments clés

Les employés de première ligne doivent avoir les compétences nécessaires pour vendre le produit et/ou le service financier mais doivent aussi avoir une intelligence émotionnelle développée pour mieux répondre aux besoins du client. Les employés doivent se sentir à l'aise dans la relation qu'ils entretiennent avec leurs clients, de manière à comprendre leurs émotions et à répondre au mieux à leurs besoins financiers. De plus, les employés doivent croire en la qualité de leurs produits et avoir une situation émotionnelle personnelle stable.

Le schéma ci-dessous développé par Menon & O'Connor (2007) met en avant les qualités qu'un banquier doit démontrer pour augmenter l'engagement affectif du client envers sa banque. Dans le contexte du *retail banking*, l'engagement affectif a un meilleur impact sur la banque que l'engagement comportemental (le fait de continuer une relation avec son banquier car les efforts pour changer de banque sont trop lourds), c'est pour cette raison que nous baserons surtout notre analyse sur l'engagement affectif.

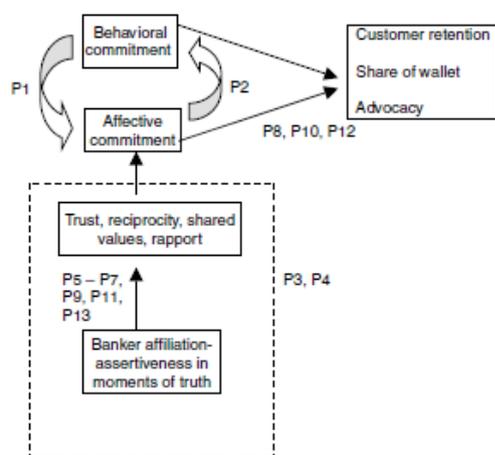


Figure 1 Modèle conceptuel (Menon & O'Connor, 2007)

Le banquier doit montrer de l'assurance et être investi dans la relation pour créer un sentiment de confiance, de valeurs partagées, de réciprocité afin d'augmenter l'engagement affectif entre un client et son banquier. Pour que le client se sente bien, il est important de consacrer le temps et l'énergie nécessaires pendant les moments clés pour le satisfaire, et ainsi augmenter la fidélité des clients, le développement de leurs avoirs dans ladite banque et la promotion de la banque.

En ce qui concerne les impacts de la satisfaction du client sur la performance de la banque, un article de Stefan Michel en 2004 précise que les effets d'un service/produit offert qui ne satisfait pas le client sont moins importants lors de relations à long terme (supérieures à trois ans), que lors d'une relation court terme. En effet, lorsque la relation banque-client est établie depuis plus de trois ans, le client tolère les erreurs et le niveau de confiance est moins impacté négativement.

La responsabilité des dirigeants est de communiquer aux employés comment ils doivent gérer les moments clés et de motiver les employés à agir dans l'intérêt des clients (Beaujean, Davidson & Madge, 2006). Il est nécessaire de simplifier les procédures *frontline* pour dégager du temps à ces collaborateurs afin d'avoir suffisamment de temps à consacrer aux moments clés. Une façon de libérer du temps aux collaborateurs pour les moments clés est de transférer les transactions quotidiennes vers des canaux moins coûteux comme la banque en ligne (du Toit & Johnson, 2011).

La banque a pour but de satisfaire au maximum ses clients et dans le but d'atteindre cet objectif de satisfaction générale, la banque a décidé d'analyser ce facteur à différents moments clés de la relation banque-client.

Satisfaire le client n'est pas une chose facile car chaque client a ses propres attentes, son propre niveau d'exigences, c'est pourquoi Michel (2004) parle de « zone de tolérance » de satisfaction. Cette zone est bornée par le niveau adéquat d'attentes en termes de service et un niveau souhaité

en terme de service attendu. Les clients sont satisfaits si le service offert se trouve dans cette zone. Lorsque le service minimum qui satisfait le client (i.e. service adéquat) n'est pas atteint, le client est mécontent. Si le service est au-delà du niveau espéré, le client est dans ce cas très satisfait.

Le graphe de gauche ci-dessous représente les conséquences de l'échec d'une banque à satisfaire son client du service rendu. Plus le service est perçu comme inacceptable, plus la satisfaction globale du client diminue rapidement. Sur le graphe de droite, le niveau d'intention de recommander baisse de façon progressive avec une diminution du niveau de qualité du service.

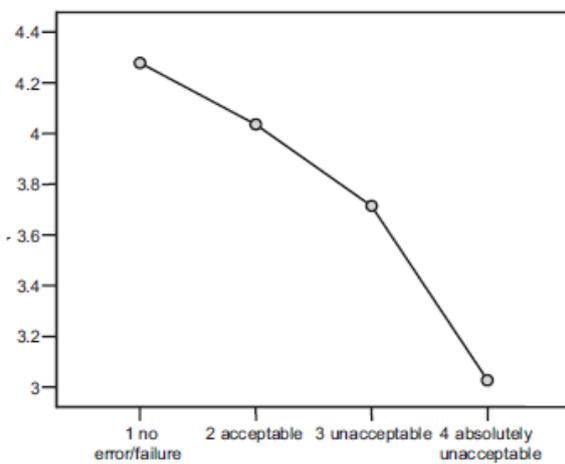


Figure 3 Niveau de satisfaction globale du client en fonction de la qualité du service.

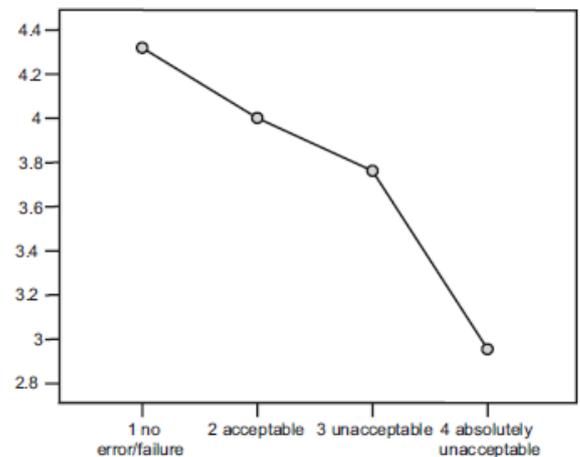


Figure 2 Niveau d'intention de recommander la banque en fonction de la qualité du service.

Ces graphiques montrent une relation non linéaire entre les niveaux de satisfaction et de fidélité du client et la performance de la banque; c'est en lien avec la théorie des perspectives (Rychalski et Hudson, 2017). Cette théorie démontre que la réaction des clients est plus forte quand le service délivré déçoit par rapport aux attentes que dans le cas inverse.

Afin que ces questionnaires soient utiles aux collaborateurs, les réponses des clients seront encodées dans le logiciel bancaire et les agents pourront accéder à la dernière enquête à laquelle le client a répondu de manière à suivre l'évolution de la satisfaction des clients. Pour faciliter la visualisation par l'agent du niveau de satisfaction du client attribué par moment-clé, le code visuel suivant est utilisé.



Cette procédure de feedback correspond à ce qui est prescrit par du Toit & Johnson (2011) : il faut d'abord récolter les réactions du client. Si les clients sont insatisfaits, pour éviter qu'ils ne répandent leur mauvaise expérience, il faut directement trouver une solution pour éliminer les potentielles sources de critiques. Enfin, faire remonter le feedback aux employés de première ligne est la clé pour qu'ils améliorent constamment leur performance.

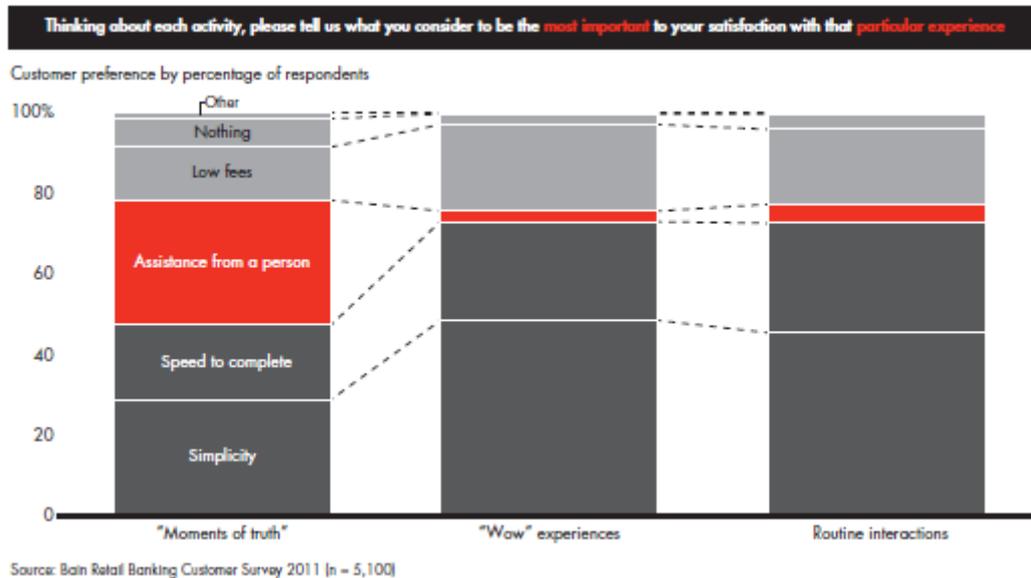


Figure 4 Les clients accordent de l'importance à la rapidité et à la simplicité du service mais un service personnalisé est crucial pour certaines transactions (duToit & Johnson, 2011)

Pour satisfaire le client dans un moment-clé, recevoir l'aide d'un collaborateur est plus important que la simplicité ou la rapidité d'exécution du service. Cependant, comme les moments clés ne comptent que pour moins de 10% des interactions avec une banque, il faut aussi veiller à la satisfaction des clients pour les transactions journalières et leur expérience client à distance, définies comme les expériences « Wow » (duToit & Johnson, 2011).

Pour prioriser les efforts à privilégier pour satisfaire le client, la pyramide (Figure 5) a été suggérée par Michel (2004). Cette pyramide classe les échecs des banquiers à fournir un bon service au client en fonction de leur importance. Ce classement des erreurs dans le *retail banking* permet de mieux catégoriser les erreurs en fonction de leur fréquence, de leur impact et de déterminer quelle stratégie adopter pour y remédier. Les échecs sont de trois ordres : acceptable, inacceptable ou totalement inacceptable.

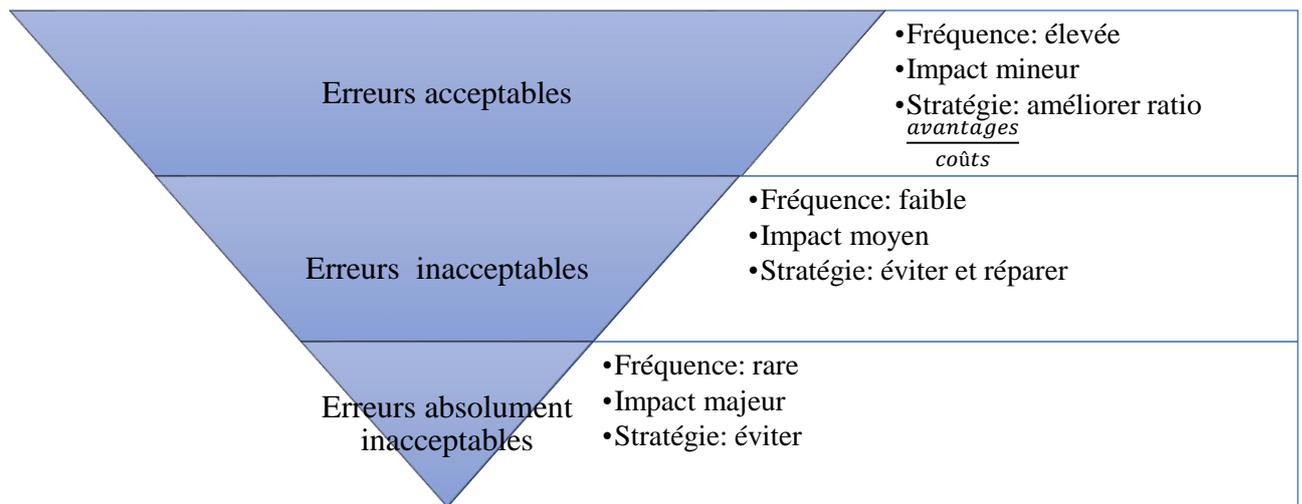


Figure 5 : Pyramide des erreurs de service

Cette pyramide signifie que chaque erreur dans le service au client, qu'elle soit acceptable ou non, a un impact sur la satisfaction et sur les recommandations de celui-ci. Une remarque importante de Stefan Michel (2004) est qu'aussi bien une erreur dans des transactions fréquentes à faible risque comme, par exemple, un retrait au distributeur de billets qu'une erreur dans des transactions moins courantes, qui engagent plus le banquier et qui sont plus risquées, par exemple, un investissement dans des produits financiers, peuvent être inacceptables aux yeux du client. Ce classement des erreurs indique que chaque moment où un service est délivré, que le service soit complexe ou non (i.e un placement financier), rapide ou non (i.e retrait d'argent à l'automate), ce service doit être considéré comme un moment-clé.

Nous verrons que la banque sur laquelle portera ce travail de recherche a décidé d'analyser, dans un premier temps, la satisfaction de leurs clients durant treize moments clés sélectionnés.

3. L'enquête

3.1. Les questionnaires

Les enquêtes sont nominatives car envoyées à des clients suite à des événements ou rendez-vous définis. Les questionnaires seront envoyés soit par mail via un outil spécifique de gestion des enquêtes Checkmarket, soit par courrier en fonction des sujets introduits dans le compte-rendu du rendez-vous. Le client-cible ne sera ni un client mineur d'âge, ni un client décédé, ni un client incapable, ni une personne sous curatelle.

Chaque questionnaire portant sur un moment-clé comprendra une question de satisfaction générale, une question de satisfaction du moment-clé analysé et des questions spécifiques au MOT¹.

L'envoi des enquêtes se fait le lendemain de l'événement et/ou du rendez-vous via les canaux e-mail et bankmail tandis que pour les envois par courrier, ils sont organisés dans le courant de la semaine suivant l'événement et/ou le rendez-vous.

Les canaux de communication dépendent de la façon dont on établit le contact avec le client. Lorsque le contact est pris par e-mail ou par bankmail, le client recevra un lien le redirigeant vers l'outil Checkmarket. Quand le client est contacté par courrier, soit il pourra remplir l'enquête en ligne via Checkmarket, soit il demandera à recevoir une enquête par la poste dont le retour est prévu par enveloppe prépayée (ici, nous ne traitons que les enquêtes complétées en ligne).

La fréquence des enquêtes liées aux moments clés n'est pas impactée par le nombre d'autres enquêtes étudiant, par exemple, la satisfaction générale ou les enquêtes ad hoc. Le client recevra au maximum une enquête par mois pour un même événement mais pour les MOTs « Avoir une entrevue avec son account manager » et « Avoir une échéance placement », un délai d'attente de six mois doit être respecté entre l'envoi de deux enquêtes. Si lors d'un même entretien avec un account manager, deux événements sont enregistrés, le client recevra le questionnaire lié au moment clé dont la banque possède le moins de réponses.

¹ Moment Of Truth, signifie moment clé

3.2. Les moments clés

Les moments clés sont au nombre de treize et se classent en deux catégories:

- L'étude de six MOT découle du contenu du rapport de visite suivant un rendez-vous.
- Sept MOT sont analysés suite à la détection d'un événement.

Motifs de rendez-vous	Evénements
Avoir 18 ans	Ouverture du premier compte à vue
Devenir Jobstarter	Demander un crédit hypothécaire
Avoir un entretien avec son account manager	Avoir un sinistre
Avoir une échéance placement	Introduire une plainte
Préparer la pension	Gérer une succession
Préparer la succession	Démarrer une activité professionnelle
	Demander un crédit professionnel

3.2.1. MOT : Avoir un entretien avec son account manager

Ce travail de recherche a pour objectif l'analyse des sous-facteurs qui ont le plus d'influence sur le MOT : avoir un entretien avec son account manager. Aucune donnée n'a encore été analysée concernant ce moment-clé.

Produits et services		Moment clé
Echéance placement	Compte à terme business	Avoir une entrevue avec son account manager
Entretien portefeuille	Fonds de placements business	
Entretien placements	Assurance-placements business	
Placements Privé	Assurance-groupe business	
Bon de caisse	Obligations taux fixe business	
Compte à terme	Obligations structurées business	
Fonds de placements	Epargne pension business	
Assurance-placements	Branche 21 Fiscale business	
Obligations taux fixe	Flex Invest Plan business	
Obligations structurées	IPO, Etat ou tiers business	
Epargne pension	Private Banking	
Branche 21 fiscale	Mandat de gestion	
Flex Invest Plan	Mandat de gestion Business	
IPO, Etat ou tiers	Belfius Direct Private (BDP)	
Check up business	Wealth management	
Placements Business	Wealth analysis & planning	
Bon de caisse business	Argent frais	

Figure 6 Produits et services liés au MOT.

Ci-dessus, la liste des produits et services liés à un entretien en agence qui déclenchent l'envoi d'un questionnaire de satisfaction lié au moment clé « Avoir une entrevue avec son account manager ».

Il existe deux façons distinctes d'analyser les résultats :

1. Soit on estime que le pourcentage de clients satisfaits peut encore être amélioré et la banque cherche non seulement à réduire l'insatisfaction, mais surtout à stimuler les clients pour qu'ils soient encore plus satisfaits.
2. Soit on estime que comme le taux de satisfaction est déjà très élevé, augmenter ce taux va demander une disproportion entre les efforts fournis et l'augmentation de la satisfaction. Dans ce cas, nous privilégierons l'analyse des sources d'insatisfaction.

3.3. L'analyse du questionnaire

Nous allons maintenant passer à l'analyse du questionnaire spécifique au moment-clé « Avoir une entrevue avec un account manager ».

3.3.1. Processus d'échantillonnage et collecte des données

Au total, le questionnaire a été soumis à plus de 35.000 clients à la suite d'un entretien avec leur account manager. Comme mentionné dans la partie « Méthodologie des enquêtes », les enquêtes sont envoyées rapidement aux clients, par mail ou par courrier.

Les questions de satisfaction sont créées sur base d'une échelle de Likert à 4 échelons (très satisfait → très insatisfait) : c'est une volonté du département en charge des enquêtes de ne pas utiliser une réponse neutre car son résultat est très difficile à analyser.

3.3.2. Les groupes

Pour chaque moment-clé, un questionnaire différent a été envoyé aux clients concernés par ce moment-clé ; les répondants ne sont donc pas les mêmes d'une enquête à l'autre.

Les clients très satisfaits composent le Top 1.

Les clients très satisfaits et les clients satisfaits sont groupés dans le Top 2.

Les clients du Bottom 2 sont les clients insatisfaits et très insatisfaits.

Seuils d'inacceptabilité

Ces seuils permettent de déterminer les valeurs à partir desquelles un taux de satisfaction peut être considéré comme bon, moyen ou faible :

- Top 2 \geq 95% : bon niveau de satisfaction ;
- 95% > Top 2 > 90% : niveau de satisfaction moyen ;
- Top 2 < 90% : niveau de satisfaction faible.

3.3.3. Schéma théorique: contenu du questionnaire

Ce questionnaire (en annexe I) analyse d'abord la satisfaction globale par rapport à la qualité du produit/service proposé par la banque.

La seconde question porte sur la satisfaction du client par rapport à son entretien avec son account manager, la question suivante est ouverte et lui permet de justifier sa réponse précédente. Ensuite, une question fermée identifie si le client a été servi par sa personne de contact habituelle.

La cinquième question, la satisfaction du client vis-à-vis de sa personne de contact fixe est mesurée. Un tableau à double entrée mesure la satisfaction du client par rapport à des tâches précises effectuées par le banquier : être à l'écoute des besoins, bien informer, être convivial, communiquer de façon simple et dans un langage compréhensif, être discret et offrir les produits/services adéquats.

La souplesse des procédures est mesurée sur une échelle de Likert à quatre échelons allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ». Enfin, des questions pour savoir par quel canal le rendez-vous a été pris, quel a été le but du rendez-vous et si le rendez-vous aura un suivi sont posées.

3.3.3.1. *Les biais*

➤ Biais de non-réponse

Le biais de non-réponse peut être de deux natures différentes (Harpman, Welsh et Sparling, 2004) :

- non-réponse à l'élément, lorsque le client décide de ne pas répondre à certaines questions;
- non-réponse à l'unité, quand le répondant n'est pas joignable ou lorsqu'il ne veut pas répondre à l'enquête.

Par la suite, lorsque nous parlerons du biais de non-réponse, il s'agira de la seconde interprétation. Un biais de non-réponse n'est significatif que si l'échantillon réalisé n'est pas représentatif de la population. Comme nous avons administré l'enquête à plus de 34.000 clients, travailler sur un échantillon de plus de 30.000 clients n'est pas problématique. Des analyses du biais de non-réponse sur le taux de satisfaction globale ont été menées par Mazor, Clauser, Field, Yood et Gurwitz (2002) dans le secteur médical et les chercheurs ont conclu que les patients moins satisfaits ont tendance à moins répondre aux enquêtes que les patients satisfaits. De plus, pour les docteurs avec les patients les moins satisfaits, l'écart entre la satisfaction réelle et les chiffres qui ressortent de l'enquête est d'autant plus grande car seuls les patients satisfaits répondent. Nous pourrions faire un lien avec la question relative à la satisfaction de la personne de contact.

➤ Effet de halo

L'article « La qualité des enquêtes » de Dussaix (2002) étudie la construction du questionnaire et celle-ci est primordiale pour une bonne interprétation des données. On parle d'« effet de halo » quand les questions sont évaluées sur une même échelle. Dans le questionnaire en annexe I, la question relative à l'entretien est posée sous forme d'une grille à choix multiples et l'échelle de satisfaction à 4-points est orientée de la même façon pour toutes les sous-questions ce qui peut amener le répondant à répondre de façon similaire à chacune des questions. Nous verrons si cela a eu un impact sur les réponses dans la section sur la méthode d'analyse en composantes principales.

3.4. Définition de la variable dépendante et variables indépendantes

L'analyse de régression linéaire a pour objectif, selon Nau (n.d.) de déterminer la relation entre la variable d'intérêt ou dépendante (KPI, satisfaction lors de l'entretien) et les k variables indépendantes (expliquées ci-dessous).

3.4.1. La variable dépendante

La satisfaction lors du MOT « Entretien avec un account manager » est le KPI dont nous voudrions expliquer les variations. Il se mesure sur une échelle allant de 1 (très satisfait) à 4 (très insatisfait). Les réponses données à cette question sont fonction de la perception de la satisfaction par les clients. Cette variable qui fait référence à la manière globale dont le client est traité est, dans l'enquête « Winning through customer experience » (Ernst & Young, 2014) menée auprès de 32.642 clients *retail* à travers le monde, choisie en premier par 56% des interrogés comme déterminant de la confiance.

3.4.2. Les variables indépendantes

1) La personne de contact (Q6)

La satisfaction envers sa personne de contact est mesurée par Faryabi et al. (2015) par rapport aux compétences et connaissances suffisantes du collaborateur pour servir le client de façon adéquate. Les autres critères de satisfaction du personnel sont sa réactivité et sa disponibilité (Deloitte, 2012). EY (2010) a mesuré la satisfaction de 6.134 clients européens et a conclu que la personne de contact est le troisième critère de satisfaction derrière la qualité du service et les coûts. Il faut aussi tenir compte que les relations que le client entretient avec certains employés mènent à une confiance du client envers sa banque, même si ce critère n'est pas le plus corrélé et au vu de la multi bancarisation actuelle, il est primordial de conserver sa base de clients (EY, 2014).

2) L'écoute des besoins (Q7.1)

Etre à l'écoute des besoins des clients et comprendre ceux-ci est la clé de la satisfaction du client par rapport à la qualité du service qu'il reçoit. Une réponse ne peut être conforme aux attentes et aux besoins du client que si ceux-ci ont été effectivement compris. (Faryabi et al., 2015). L'écoute des besoins est aussi un facteur déterminant de la confiance qui est un levier de croissance produit net bancaire (Deloitte, 2012).

3) Les informations et conseils reçus (Q7.2)

De nombreuses observations (Sin et al., 2002 ; Faryabi et al., 2015 ; EY, 2014) ont montré que cette variable est un dérivé de la communication définie comme l'échange au bon moment d'informations pertinentes pour le client.

4) La convivialité et la courtoisie du collaborateur (Q7.3)

Selon Allred et Addams (2000), une dimension liée à la qualité du service bancaire est la courtoisie des collaborateurs envers leurs clients. Ceci est confirmé par Kaur, Sharma et Mahajan (2014) dans leur analyse factorielle.

5) La communication claire et compréhensible (Q7.4)

De nombreux auteurs (Lasser, Manolis et Winsor, 2000; Deloitte, 2012) ont observé que le type de communication entre les clients et l'institution qui délivre un service influence la satisfaction des clients. De plus, la façon de communiquer est la seconde raison, après le KPI de cette enquête, pour avoir confiance en sa banque (EY, 2014). Sur la figure qui suit, il sera mis en évidence que tant l'importance que la satisfaction liées à la communication sont à ne pas négliger. (EY, 2014)

6) La discrétion lors du traitement des données (Q7.5)

Lorsque les données personnelles et financières sont traitées avec discrétion et sécurité, cela conduit à un niveau de satisfaction très élevé du client, comme illustré sur le graphique ci-après (EY, 2014).

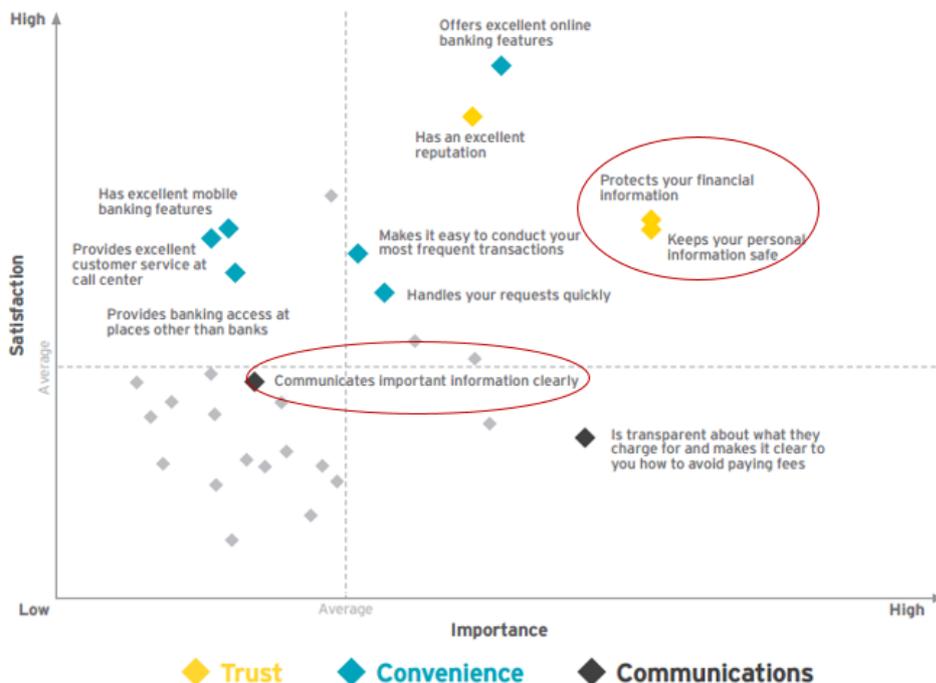


Figure 7 Relation entre importance et satisfaction. (EY, 2014).

7) L'offre de produits et/ou services (Q7.6)

Lorsqu'on parle de l'offre de produits et/ou services, on mesure non seulement la diversité de l'offre mais surtout sa qualité (EY, 2010). Selon une enquête de EY en 2012, 70% des clients du secteur bancaire seraient prêts à fournir plus d'informations personnelles si ça leur permet de bénéficier d'un service plus personnalisé, d'une offre adaptée à leurs besoins. Dans une enquête de Deloitte (2012), l'offre de produits était, avec l'innovation de l'offre, une variable dont le niveau de satisfaction était inférieur aux attentes du client. Dans cette même enquête, la personnalisation de l'offre en fonction des besoins et attentes du client impacte la confiance du client, et si la gestion de cette composante est performante, cela se répercute positivement sur le produit net bancaire.

8) Les procédures (Q8)

Comme expliqué dans la section relative à la gestion des moments clés, simplifier toutes les procédures est une façon de permettre aux collaborateurs de satisfaire au mieux la clientèle (du Toit & Johnson, 2011). Par ailleurs, il ressort de cette même enquête que la personnalisation du service prime sur la simplicité ou la rapidité d'exécution.

4. Satisfaction par groupe

4.1. Echantillon et population

Dans ce travail, nous analyserons si la satisfaction varie en fonction de quatre critères:

- de la langue (français ou néerlandais) ;
- du sexe (homme ou femme) ;
- de l’empreinte financière (moins de 100.000€ ou 100.000€ et plus) ;
- du niveau d’équipement (au maximum 5 produits ou plus de 5 produits).

Ci-dessous, un tableau représentant la répartition de l’ensemble des clients de la banque, soit 583.028 clients en fonction de quatre critères.

Langue	Sexe
Français : 40,29%	Homme : 56,28%
Néerlandais : 59,48%	Femme : 43,72%
Autres : 0,23%	
Empreinte financière	Niveau d’équipement
Moins de 100.000€ : 48,54%	5 produits maximum : 58,09%
100.000€ et plus : 50,04%	Plus de 5 produits : 40,92%
Manquants : 1,42%	Manquants : 0,99%

Parmi l’échantillon analysé et nettoyé, voici la répartition de la population sur base des critères mentionnés. Si on compare cet échantillon à la population de la banque, voici les pourcentages et écarts par rapport à l’échantillon.

Langue		Sexe	
Base : 30.627		Base : 29.874	
Français : 39%	- 1,29%	Homme : 63%	+ 6,72%
Néerlandais : 61%	+ 1,52%	Femme : 37%	- 6,72%
Empreinte financière		Niveau d’équipement	
Base : 29.774		Base : 29.874	
Moins de 100.000€ : 50%	+1,46%	5 produits maximum : 47%	- 11,09%
100.000€ et plus : 50%	-0,04%	Plus de 5 produits : 53%	+12,08%

Nous pouvons remarquer qu'au niveau de la répartition linguistique, notre échantillon est légèrement composé de plus de néerlandophones que la population totale. Nous avons également interrogé plus d'hommes que de femmes ; les différences en terme d'empreinte financière biaisent légèrement à la baisse la moyenne des avoirs des clients et en ce qui concerne les équipements, notre échantillon est composé de plus de clients bien équipés que dans la population du moment clé. Du fait que l'enquête a, pour le moment, recueilli uniquement les données des questionnaires envoyés par mail et pas encore par voie postale, le profil des répondants est spécifique pour le moment clé étudié et à ce stade, repondérer les résultats n'est pas souhaité par la banque.

Si maintenant nous comparons les répartitions de l'échantillon nettoyé par rapport à la population du moment clé (34.048 clients), nous obtenons les pourcentages suivants pour l'échantillon non nettoyé du moment clé :

Langue		Sexe	
Français : 39%	0%	Homme : 63%	0%
Néerlandais : 61%	0%	Femme : 37%	0%
Empreinte financière		Niveau d'équipement	
Moins de 100.000€ : 47%	- 3%	5 produits maximum : 46%	- 4%
100.000€ et plus : 53%	+ 3%	Plus de 5 produits : 54%	+ 4 %

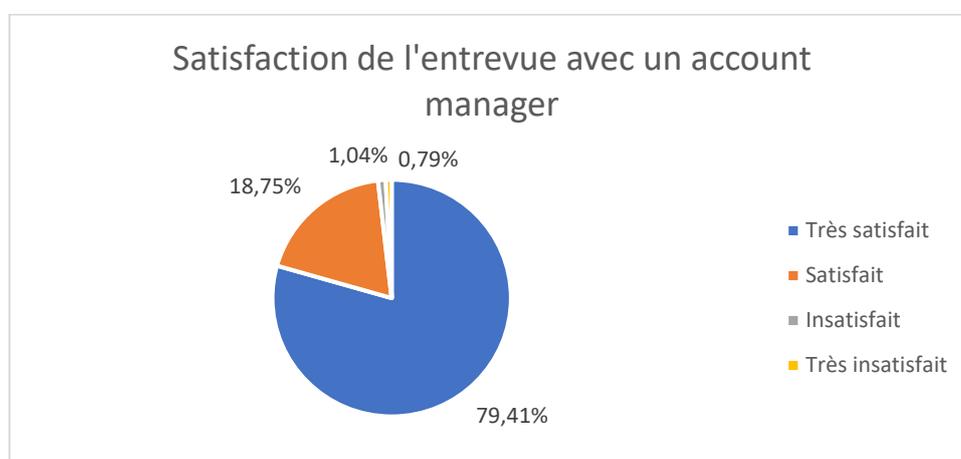
L'échantillon sur lequel nous travaillons est donc composé de 3% en plus de clients avec moins de 100.000€ d'empreinte financière en comparaison avec la population du MOT et ce, en contrepartie d'une plus grande proportion de clients avec au moins 100.000€ d'avoirs financiers. Pour le niveau d'équipement, nous travaillerons également sur une échantillon composé d'un peu plus de clients moins bien équipés que la réalité. Par la suite, nous comparerons la satisfaction des groupes Top 1 et Top 2 de la population du MOT et de l'échantillon nettoyé pour connaître l'impact de ce nettoyage sur nos conclusions relatives à la satisfaction.

4.2. Satisfaction globale

Passons désormais à l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête.

Le graphique en secteurs ci-dessous mesure le niveau de satisfaction des clients qui ont répondu à l'enquête, en particulier leur satisfaction vis-à-vis du moment clé. Ici, la base est de 30.627 personnes mais 232 personnes n'ont pas répondu à cette question. Lors d'une entrevue avec leur account manager, plus de 98% sont satisfaits et parmi ces 98%, 79,41% des répondants sont « très satisfaits ». Ce haut taux de satisfaction signifie que ce moment-clé est bien géré par les collaborateurs.

Voyons la répartition des taux de satisfaction sur le graphique qui suit :



Ces résultats sont valables pour l'échantillon nettoyé en fonction des réponses apportées sur l'ensemble du questionnaire. Cependant, nous avons pensé que ça valait la peine de regarder ces proportions sur l'échantillon de base (34.048 clients), celui pour lequel les clients n'ont répondu qu'aux premières questions et puis se sont arrêtés de répondre, cela fait appel à la notion du biais de non-réponse expliqué antérieurement dans la sous-section 3.3 « L'analyse du questionnaire ». Nous constatons que la proportion de clients très satisfaits diminue au profit des catégories moins satisfaites. Le Top 2 de l'échantillon nettoyé est de 98,16% contre 97,89% pour l'échantillon brut ce qui laisse penser que nos analyses de satisfaction seraient un peu moins optimistes, bien que les seuils de satisfaction seraient toujours atteints, si tous les clients avaient terminé de répondre à l'enquête et s'ils étaient inclus dans notre échantillon de travail.

4.3. Champs d'action

Facteurs analysés		Retail banking and private banking segments				Correlation
Juin 2016 - Février 2017		N	Top 1	Top 2	Manquants	Correlation par rapport aux questions sur le KPI
KPI	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de l'entretien avec votre account manager ?	30627	78,81%	97,42%	0,76%	
		N	Top 1	Top 2	Manquants	
L'AM	La mesure dans laquelle le client est satisfait de la personne de contact	30627	64,97%	76,51%	23,02%	0,4952
L'entretien	L'AM est à l'écoute des besoins	30627	72,23%	96,01%	0,85%	0,4243
	La qualité des informations et conseils reçus	30627	67,17%	95,31%	0,92%	0,4555
	La convivialité et courtoisie	30627	84,32%	96,59%	0,72%	0,3254
	La communication est claire et compréhensible	30627	75,32%	96,33%	0,71%	0,3664
	La discrétion avec laquelle les données sont traitées	30627	75,45%	95,45%	1,89%	0,3381
	Les produits et/ou services offerts	30627	44,50%	91,70%	2,60%	0,3658
Procédures	Souplesse suffisante dans les procédures	30627	26,20%	91,80%	3,60%	0,3038
				<90% rouge >30% rouge >= 95% vert		0,384 > moyenne : vert

Maintenant que nous avons, grâce au graphe précédent, une bonne vision de la satisfaction globale du client, il est intéressant d'analyser les différents éléments qui composent le questionnaire pour déterminer les points forts et points faibles de la banque. De plus, l'analyse de corrélation permet de mettre en évidence les relations entre les facteurs individuels et le KPI qui est le niveau de satisfaction lors de l'entretien avec son account manager (AM).

Dans le questionnaire, les éléments sont groupés sous trois catégories :

- l'account manager ;
- l'entretien ;
- les procédures.

Nous avons respecté ces groupements pour l'analyse des données et organisé les conclusions sur base de cette classification.

4.3.1. Les points forts, points faibles et les points à améliorer

Une première conclusion que nous pouvons tirer du tableau précédent concerne les pourcentages de satisfaction pour chaque élément.

La distinction entre points faibles et points à améliorer est faite sur base de la pyramide de Michel (2004) vue dans la revue de littérature (page 8). Les points à améliorer sont les erreurs acceptables, et les points faibles sont des erreurs inacceptables qu'il faut éviter ou réparer car leur impact sur la satisfaction est de force moyenne.

La satisfaction du client vis-à-vis de son account manager obtient un pourcentage de données manquantes relativement élevé car tous les clients qui ont répondu au questionnaire n'ont pas forcément de personne de contact fixe ou se sont rendus dans une agence qui n'est pas la leur ou cette personne de contact n'était pas disponible pour mener l'entretien. Nous veillerons par la suite à étudier cette satisfaction vis-à-vis de la personne de contact en ôtant les manquants de la base de clients. La qualité de la communication ainsi que la discrétion lors du traitement des données personnelles sont deux autres points forts.

Les éléments analysés lors de l'entretien sont tous très satisfaisants sauf l'offre de produits et/ou de services qui pourrait être améliorée, cependant ce facteur n'est pas un point faible car il est au-delà du seuil de 90% de satisfaction du Top 2. Le pourcentage de satisfaction du Top 1 est bien en-dessous du pourcentage obtenu pour les autres éléments de la catégorie « Entretien », c'est pourquoi une attention particulière doit y être attachée. La convivialité et la courtoisie des collaborateurs est à souligner : 96,59% sont satisfaits lors de leur entretien, dont plus de 84% sont très satisfaits.

Tout comme l'offre proposée par la banque, la souplesse des procédures pourrait être revue bien que cadenassée par la régulation bancaire. Seulement 26,20% des répondants sont très satisfaits des procédures pour mener un entretien, c'est bien inférieur aux pourcentages obtenus pour le Top 1 des autres éléments mais cependant, si l'on compare ces 26,20% de Top 1 au pourcentage de clients très satisfaits par le KPI, soit 18,61%, les résultats ne sont pas mauvais.

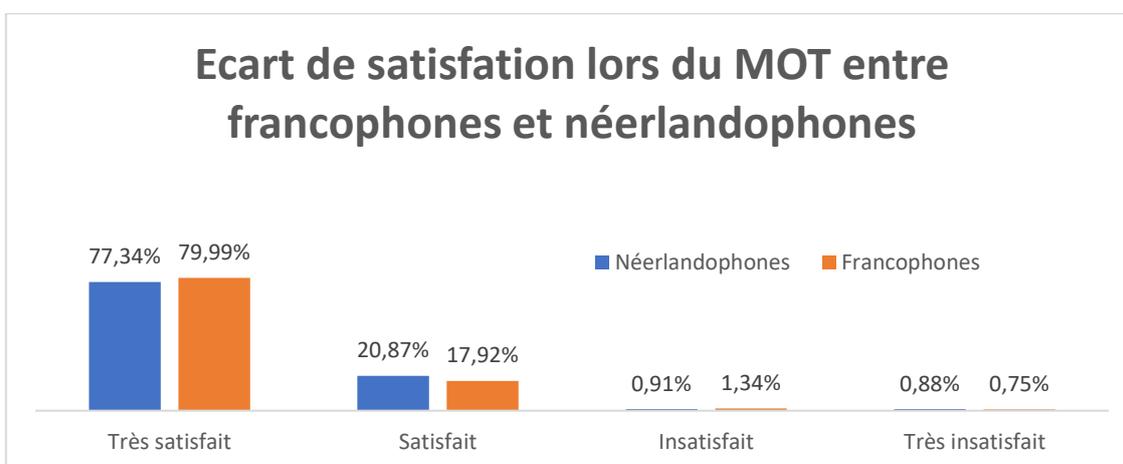
4.3.2. Le coefficient de corrélation

Un coefficient de corrélation positif signifie que les deux variables varient dans la même direction : quand le niveau de satisfaction du KPI augmente, le niveau de satisfaction du facteur analysé augmente aussi. Pour ces données-ci, on remarque une corrélation positive pour chaque élément. Ensuite, il convient de déterminer la force de la relation, dans quelle mesure l'augmentation des deux variables linéaires est liée, corrélée. La valeur du coefficient de corrélation en valeur absolue est comprise entre 0 et 1.

Dans ce tableau, aucune corrélation forte n'est apparente. Le facteur corrélé le plus fortement avec le KPI est le niveau de satisfaction du client lors de son entretien avec sa personne de contact fixe. Dans ce graphe, les corrélations les plus élevées sont mises en évidence en rouge car ce sont ces facteurs qui expliqueraient le mieux les variations du KPI.

4.4. Comparaison par groupes

4.4.1. Comparaison entre francophones et néerlandophones

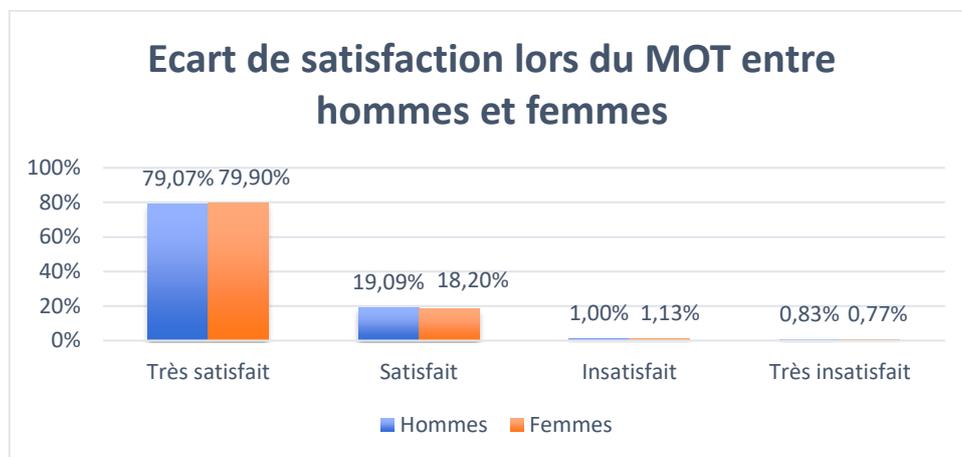


L'échantillon est composé de 28.850 personnes issus du segments *retail*. Les écarts sont significatifs, les francophones sont plus « très satisfaits » tandis que les néerlandophones sont plus nombreux à être « satisfaits » du moment clé « Entrevue avec un account manager ». ces écarts significatifs ont été vérifiés à l'aide du test d'analyse de variance réalisé à un niveau de confiance de 95%. La valeur de p vaut 0.026, cela est inférieur à 0,05 donc l'hypothèse d'écarts non significatifs entre les deux variables est rejetée. Les résultats de ces tests sont en annexe.

Néerlandophones			Francophones		
Total	17536	60,78%	Total	11314	39,22%
Empreinte < 100,000	8375	47,76%	Empreinte < 100,000	6289	55,59%
Empreinte >= 100,000	9161	52,24%	Empreinte >= 100,000	5025	44,41%
Equipement <= 5	7914	45,13%	Equipement <= 5	5712	50,49%
Equipement > 5	9622	54,87%	Equipement > 5	5602	49,51%
Banque principale	11789	67,23%	Banque principale	8120	71,77%
Top 1	13562	77,34%	Top 1	9050	79,99%
Top 2	17221	98,20%	Top 2	11077	97,91%

L'écart au niveau du Top 1 est de 2.65% entre les francophones et les néerlandophones mais cet écart se résorbe puisque pour les clients satisfaits, l'écart n'est plus que de 0.30%. Une explication qui pourrait justifier que les francophones sont plus « très satisfaits » est leur niveau d'exigence : les néerlandophones ont moins cet établissement comme banque principale ² que les francophones. Il existe effectivement plus de groupes bancaires en Flandre qu'en Wallonie, ce qui pourrait expliquer que le taux de banque principale est inférieur pour cette partie de la population et comme ils ont un choix plus grand, ils sont plus exigeants en terme de satisfaction.

4.4.2. Comparaison entre hommes et femmes

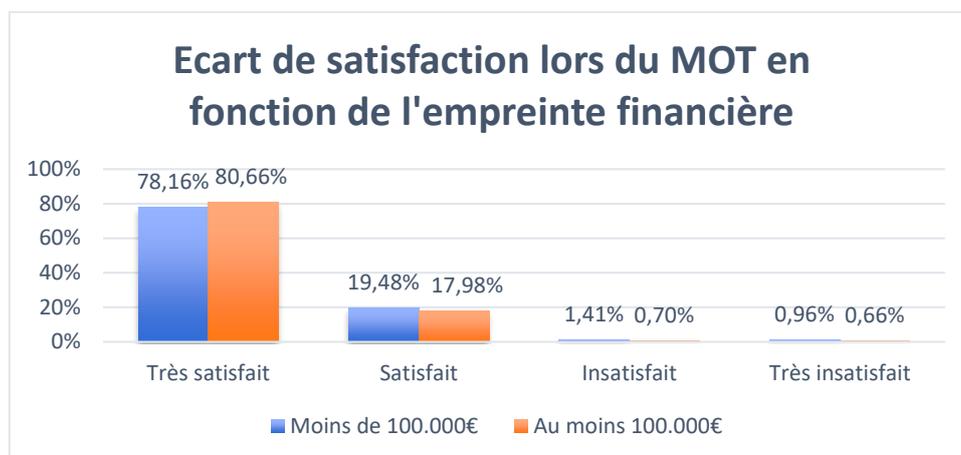


Pour réaliser les calculs de satisfaction, notre échantillon était composé de 29.874 individus qui provenaient des secteurs *retail* et *private*, notons toutefois que les clients du secteur privé sont représentés par moins de 1000 clients.

Les différences entre hommes et femmes pour les différents niveaux de satisfaction sont significatives car la signification (p-value) est inférieure à 0,05 (voir résultats du test en annexe III). Cependant comme le questionnaire n'est pas rédigé de manière à identifier les différences de satisfaction en fonction du sexe, nous n'allons pas nous attarder sur cette comparaison. Cependant, le Top 1 des femmes vaut 98,10% contre 98,16% pour les hommes ce qui est relativement semblable.

² La variable « banque principale » est calculée sur le nombre de transactions réalisées sur le compte à vue du client.

4.4.3. Comparaison en fonction de l’empreinte financière



Lorsque dans ce travail, nous parlons d’empreinte financière, il faut garder en mémoire que cela représente la valeur de l’ensemble des produits de placement du groupe économique, cela ne reprend ni la valeur de l’ensemble des moyens de paiement, ni l’ensemble des crédits du groupe économique .

Sur l’échantillon de 29.774 clients *retail* utilisé pour construire le graphique ci-dessus, nous avons une réponse à la question de savoir si la banque sur laquelle porte ces analyses est leur banque principale ou non pour 28.850 clients. Les écarts par niveau de satisfaction sont, dans ce cas, significatifs (voir résultats de la p-value en annexe).

Dans le groupe dont l’empreinte financière dans cette institution est inférieure à 100.000€ (soit 14549 clients), il y a plus de clients « très satisfaits » que dans l’autre groupe. Par contre, pour le groupe dont l’empreinte financière est supérieure ou égale à 100.000€ (composé de 14510 clients), plus de clients sont « satisfaits ». On pourrait conclure qu’il est rassurant de voir que les clients qui ont plus d’avoirs sont davantage très satisfaits mais ce serait négliger que les clients qui ont moins d’avoirs financiers dans cette banque, ne sont peut-être pas dans cette banque comme banque principale et qu’ils ont éventuellement une empreinte financière plus élevée dans un autre établissement financier ; c’est ce que nous allons à présent tenter de déterminer.

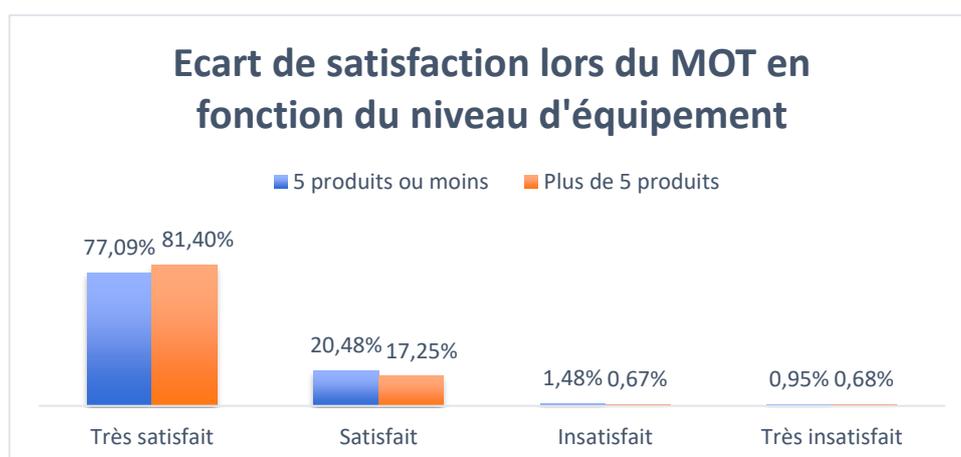
Qui sont ces clients qui ont moins de 100.000€ dans cet établissement ?

Parmi ces 14.664 clients, seuls 29,47% (ou 4321 clients) de ceux-ci ne nous ont pas comme banque principale. La moyenne de l’empreinte financière de ces clients est de 38.353€, ce qui signifie que comme nous ne sommes pas leur banque principale, nous pouvons émettre

l'hypothèse qu'ils possèdent plus d'avoirs dans une autre banque donc s'ils rapatrient leurs avoirs vers cette institution car la qualité du service dans son ensemble est aussi satisfaisante que pour les clients dont l'empreinte financière est supérieure ou égale à 100.000€, nous pourrions récupérer 4321 clients qui détiennent au moins 38.353€, soit un total d'un peu plus de 165 millions d'euros pour l'échantillon analysé. Nous reconnaissons que ce calcul est hypothétique car il est fort peu probable que tous les clients décident de changer de banque principale et que leur moyenne d'avoirs soit de 38.353€, cependant cela nous permet de prendre conscience qu'un client avec moins d'avoirs financiers dans une banque ne doit pas être négligé en terme de satisfaction.

Maintenant que nous avons pris conscience de l'impact que peuvent avoir beaucoup de « petits » clients, nous allons regarder qui sont les clients qui possèdent 100.000€ ou plus dans cette banque. Parmi ces 14.186 clients, 12.269 sont très satisfaits (soit 86,48%) et parmi ces personnes, pour 2703 d'entre eux, nous ne sommes pas la banque principale. Au vu de leur haute satisfaction et de leur empreinte financière élevée chez nous et sachant qu'ils ont sans doute plus d'avoirs ailleurs comme nous ne sommes pas leur banque principale, il serait intéressant d'informer les conseillers de l'intérêt de les inciter à placer plus dans cet établissement. Une piste pour y arriver serait d'insérer dans le logiciel informatique un petit symbole de façon à ce que le collaborateur de cette personne reçoive le message.

4.4.4. Comparaison en fonction de l'équipement

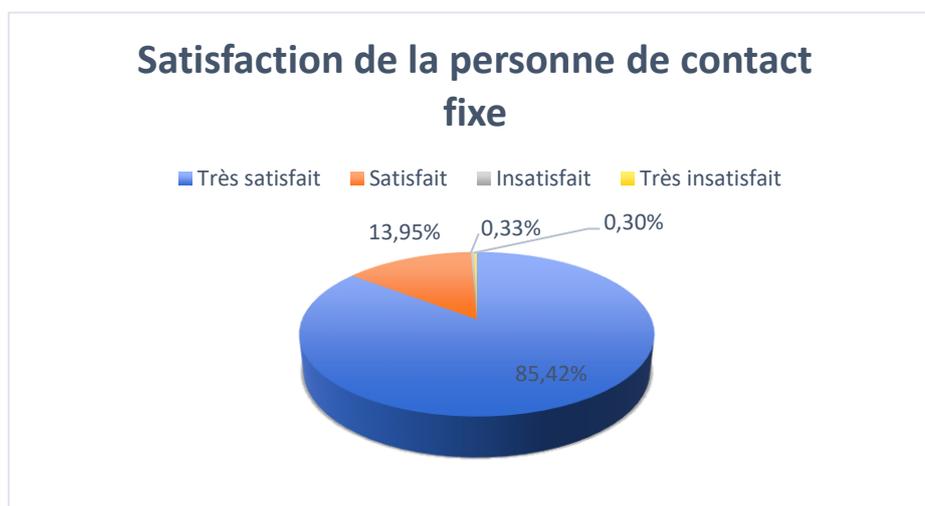


Pour l'analyse de la satisfaction des clients en fonction de leur niveau d'équipement (nous travaillons sur l'équipement au niveau privé uniquement), nous travaillerons sur une base de 29.874 clients.

Les différences sont significatives (test de l'analyse de la variance en annexe III) pour le meilleur niveau de satisfaction : les clients qui détiennent cinq produits ou moins sont plus nombreux que ceux qui possèdent plus de cinq produits. Les différences s'inversent pour le niveau « satisfait » : la proportion de clients qui ont cinq produits ou moins est plus grande que pour les clients mieux équipés. Tentons de déterminer si les clients qui ont moins d'équipements sont aussi ceux qui ont l'empreinte financière la plus faible. Le coefficient de corrélation entre les deux variables n'est que de 0,22 ce qui veut dire que les clients qui ont une empreinte financière élevée ne sont pas ceux qui sont bien équipés.

Dans une enquête de Deloitte (2012), les promoteurs de l'entreprise sont les clients satisfaits qui possèdent en moyenne sept produits ou plus et qui ont une empreinte financière au moins 15% supérieure à la moyenne (ici, la moyenne est égale à 200.118,20€) donc nous allons analyser si dans notre échantillon, nous avons des promoteurs potentiels sachant que ces personnes ont une influence positive de 14% sur le produit net bancaire de plus qu'un client passif. Dans cet établissement, les clients satisfaits (ici, composé uniquement de très satisfaits) qui ont sept produits financiers ou plus et dont l'empreinte financière est au moins 15% supérieure à la moyenne (autrement dit, au moins 228.000€) sont au nombre de 4255 clients, 14,75%. Deloitte parle de promoteur lorsque le client est satisfait et a confiance mais au vu des données en notre possession, nous ne pouvons mesurer que la satisfaction du client. Seuls 55% des clients avec une satisfaction élevée ont une confiance élevée (Deloitte, 2012) et si l'on tient compte de cette hypothèse pour réduire notre pourcentage de promoteurs, nous n'aurions que 8,11% de promoteurs qui recommanderaient notre banque à leur proche, soit moins d'un client sur dix.

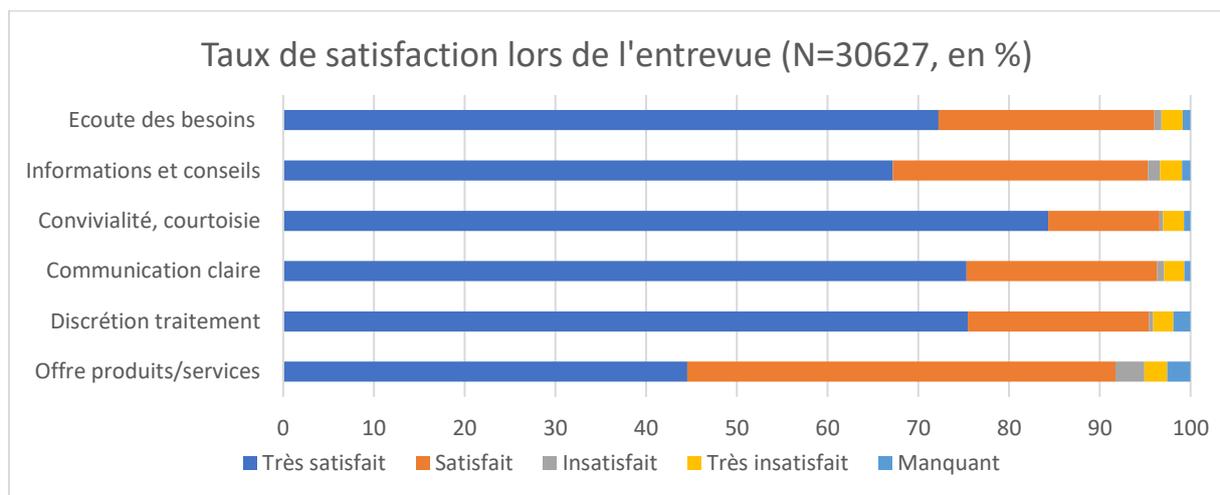
4.5. Analyse de la satisfaction de la personne de contact fixe



La base de travail est réduite à 23.756 répondants car toutes les personnes qui ont répondu au questionnaire n'ont pas nécessairement de collaborateur fixe. Si l'on compare ces taux de satisfaction à ceux obtenus pour le KPI (rappelons que le Top 1 vaut 79,41% et le Top 2 atteint 98,16%), nous faisons le constat que la satisfaction des clients est supérieure (i.e. le top 1 vaut 85,42%) pour ceux qui ont eu un contact avec leur personne de contact fixe par rapport à l'ensemble de la population dans laquelle tous n'ont pas une personne de contact fixe. Au total 99,37% (Top 1) sont satisfaits. Avoir une personne de contact fixe est donc un moyen d'augmenter la satisfaction de la clientèle. Cependant, rappelons-nous le biais de non-réponse qui suggérerait que les clients moins satisfaits répondent moins aux enquêtes et que ce biais est accentué lorsque les clients ne sont pas satisfaits de leur personne de contact.

4.6. Analyse de la satisfaction lors de l'entrevue avec l'account manager

Cette question est divisée en six sous-questions comme illustré ci-dessous :



Une première conclusion que nous pouvons tirer sur la population de 30.627 clients concerne la satisfaction, seule l'offre de produits et/ou services n'atteint pas l'objectif de 95% de clients satisfaits. Toutes les autres questions relatives à l'entrevue atteignent l'objectif souhaité.

	Top 1 (%)	Top 2 (%)
Ecoute des besoins	72,23	96
Informations et conseils	67,17	95,3
Convivialité, courtoisie	84,32	96,59
Communication claire	75,32	96,34
Discretion traitement	75,45	95,44
Offre produits/services	44,54	91,74

Il est aussi intéressant de connaître la composition du Top 2 afin de savoir si parmi les satisfaits, les clients sont plutôt satisfaits ou très satisfaits des caractéristiques du service. Ces différences sont notables dans le tableau récapitulatif du Top 1 et du Top 2.

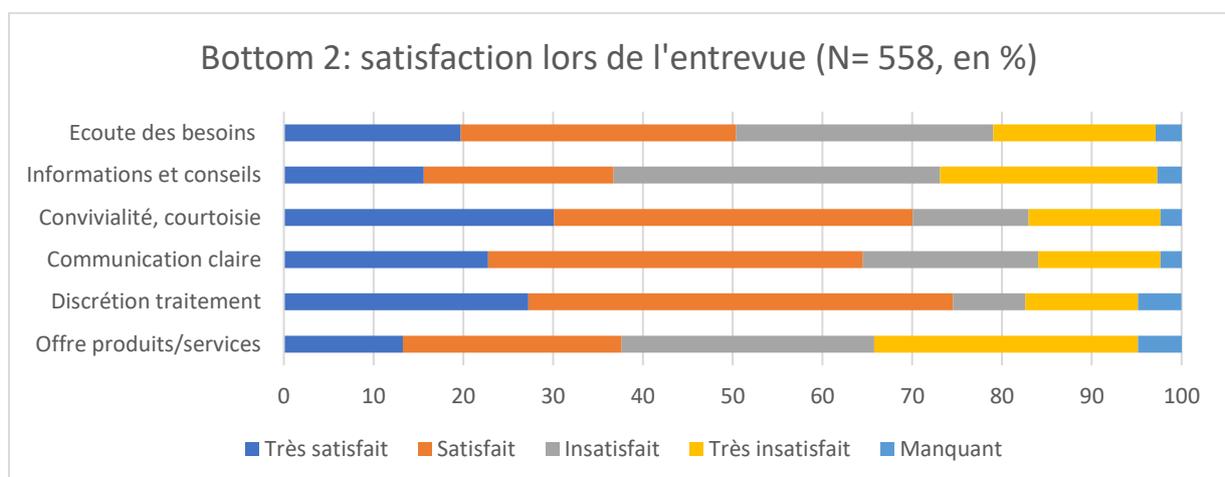
Dans les caractéristiques de l'entrevue, l'offre de produits qui n'atteint pas les 95% requis pour le Top 1 est la caractéristique qui ne satisfait que 44,54% du Top 1.

Ensuite, dans les caractéristiques qui satisfont les 95% de satisfaction pour le Top 2, ce sont les informations et conseils qui sont le second point faible par ordre de priorité et enfin, l'écoute des besoins.

4.7. Analyse des clients insatisfaits

Cette section est consacrée à l'analyse de la satisfaction des clients insatisfaits (Bottom 2), cette catégorie regroupe les clients insatisfaits et les clients très insatisfaits. Les clients n'ayant pas répondu ne sont donc pas repris dans ce Bottom 2. Un nouveau tri a été effectué pour avoir des clients ayant répondu à toutes les questions en autorisant une omission, cela représente 30.395 répondants et parmi ceux-ci, nous travaillerons sur les 558 clients insatisfaits au sens large.

Au regard de la cible de cette section, il est normal qu'aucune des questions suivantes n'obtient un taux de satisfaction bon, c'est-à-dire au moins 80% des clients satisfaits. Cependant, les analyses qui suivent vont nous permettre d'identifier quels facteurs obtiennent les résultats les moins satisfaisants. On distinguera ainsi les facteurs pour lesquels une amélioration est souhaitée, des facteurs pour lesquels une amélioration est nécessaire car le résultat est intolérable dans une politique de satisfaction maximale des clients.



Nous pouvons tirer comme conclusion que, en classant les facteurs suivants du moins satisfaisant au plus satisfaisant, les informations et conseils donnés aux clients, l'offre de produits et/ou services et l'écoute des besoins sont les causes d'insatisfaction des clients insatisfaits lors du KPI « Satisfaction de l'entretien avec un account manager ». Ces facteurs sont les mêmes que ceux qui posent problème dans la population entière, quand la base est égale à 30.627 clients.

Il est important de rappeler que le Top 1 dans le tableau ci-dessous ne représente pas le même Top 1 que dans le reste de ce travail. En effet, dans cette section sur le traitement des clients insatisfaits, le Top 1 représente les clients satisfaits sur certaines sous-questions liées à l'entretien mais qui sont (très) insatisfaits au global. Il faut également en tenir compte pour le Top 2.

4.7.1. Les clients insatisfaits et les motifs de l'entretien avec un account manager

	Top 1 (%)	Top 2 (%)
Ecoute des besoins	19,71	50,36
Informations et conseils	15,59	36,74
Convivialité, courtoisie	30,11	70,07
Communication claire	22,76	64,52
Discrétion traitement	27,24	74,55
Offre produits/services	13,26	37,63

Les clients concernés par le moment clé 'Entrevue avec mon account manager' peuvent avoir reçu le questionnaire pour différents motifs : pour recevoir des conseils sur les produits, pour recevoir des conseils liés à la banque à distance, pour des conseils relatifs à un placement financier, pour l'achat d'un produit/service, etc.

Les répondants ont été interrogés sur la raison de leur rendez-vous et cette section a pour but de définir, en fonction du motif de l'entretien, à quel facteur le collaborateur doit faire plus attention pour satisfaire le client. Nous allons donc travailler sur un échantillon réduit car en fonction de la raison de l'entretien, nous travaillerons sur les clients qui ne sont venus que pour une seule et unique raison de manière à identifier séparément les motifs de satisfaction et insatisfaction de chaque motif d'entretien.

4.7.2. Recevoir de l'information et/ou conseils sur un ou plusieurs produit(s)

Pour comprendre quels facteurs provoquent l'insatisfaction des clients du Bottom 2, la base d'analyse va être réduite aux clients insatisfaits et très insatisfaits qui ont uniquement reçu de l'information sur un ou plusieurs produit(s) lors de leur entretien, ceci réduit la base de travail à n = 68.

Recevoir de l'information sur un ou plusieurs produit(s), n = 68 répondants		
Élément de l'entretien	Nb. d'insatisfaits (Bottom 2)	Pourcentage
L'écoute des besoins	35	51,5%
Les informations et conseils reçus	50	73,5%
La convivialité et courtoisie	17	25%
La communication claire et compréhensible	28	41,2%
La discrétion lors du traitement des données	17	25%
Les produits et/ou services offerts	42	61,8%

Parmi ces 68 insatisfaits, si on croise les données de ces clients avec leur équipement financier : 52 clients sont des clients dont l'empreinte financière est inférieure à 100.000€. Si on reproduit le même exercice en fonction du taux d'équipement financier, 45 clients insatisfaits possèdent 5 ou moins de 5 produits. Dans ce cas, les clients insatisfaits sont plutôt ceux considérés comme « petit » client par la banque. Les informations et conseils reçus ne satisfont pas du tout cette clientèle et les produits et/ou services offerts non plus. Pour ce second point d'attention, on pourrait penser que cette catégorie de clients est limitée par ces avoirs et ne peut donc pas avoir accès à toute la gamme de produits proposés.

Plusieurs auteurs Ennew et McKenchnie (1998) et Berry, Parasuraman et Zeithaml (1988) supposent que si les clients prennent moins souvent un rendez-vous avec un account manager, cela dépend des caractéristiques de leurs produits et de leur perception du risque qui ne les incite pas à acheter des produits complexes nécessitant une gestion régulière. Dès lors, l'offre apparaît moins personnalisée. A partir de janvier 2018, la gamme de produits sera encore plus limitée par la réglementation MiFID 2 (<https://www.esma.europa.eu/>). En effet, le principe de bonne gouvernance des produits impose aux banques de s'assurer de la cohérence des produits proposés aux clients en fonction du profil du client. La satisfaction de l'offre proposée risque de diminuer si la banque ne communique pas avec ses clients.

4.7.3. Recevoir des conseils sur la banque en ligne ou mobile

Pour comprendre quels facteurs provoquent l'insatisfaction des clients du Bottom 2, la base d'analyse va être réduite aux clients insatisfaits et très insatisfaits qui ont uniquement reçu des conseils sur la banque en ligne ou mobile lors de leur entretien, ceci réduit la base de travail à n = 17. Le nombre de personnes concernées dans cette catégorie étant fort faible, cela permet une analyse au cas par cas des motifs d'insatisfaction.

Les deux motifs principaux d'insatisfaction sont :

- un problème de nature administrative, les documents obtenus en ligne, complétés puis remis par boîte aux lettres en agence s'égarer ;
- les clients qui privilégient la banque en ligne reprochent le manque d'autonomie ou d'indépendance. En effet, 64,7% des clients insatisfaits de ce motif d'entretien sont des clients actifs, autonomes qui ont pris l'initiative de contacter la banque.

4.7.4. Recevoir de l'information et/ou conseils sur mon portefeuille placements

Pour comprendre quels facteurs provoquent l'insatisfaction des clients du Bottom 2, la base d'analyse va être réduite aux clients insatisfaits et très insatisfaits qui ont uniquement reçu de l'information sur leur portefeuille placements lors de leur entretien. La proportion de clients qui ne sont concernés que par des conseils en investissement est importante, 3264 clients parmi lesquels seulement 69 personnes sont (très) insatisfaites, ceci ne représente que 2% de clients Bottom 2. Les conseils et informations donnés lors d'un entretien pour réaliser des placements est vraisemblablement un point fort de cette banque.

Recevoir de l'information sur mon portefeuille placements, n = 69 répondants		
Élément de l'entretien	Nb. d'insatisfaits (Bottom 2)	Pourcentage d'insatisfaits
L'écoute des besoins	36	52,2%
Les informations et conseils reçus	46	66,7%
La convivialité et courtoisie	23	33,3%
La communication claire et compréhensible	27	39,1%
La discrétion lors du traitement des données	14	20,3%
Les produits et/ou services offerts	41	59,4%

Les informations et conseils reçus sont comme pour le motif « Recevoir de l'information et/ou conseils sur un ou plusieurs produit(s) » un point faible. Les clients regrettent le manque de détails, une réponse trop peu concrète ou un mauvais conseil en investissement. Les produits et/ou services offerts n'ont pas, pour ce motif-ci également, un bon taux de satisfaction mais à l'analyse de ces résultats, on remarque que ces clients ont commenté qu'ils avaient subi des pertes sur certains placements. Un point fort est la discrétion avec laquelle les données personnelles du client sont traitées.

4.7.5. Acheter un ou plusieurs produit(s) et/ou service(s)

La base de travail de ce motif est plus réduite que celle du motif précédent : seuls 748 clients n'ont procédé qu'à l'achat de produits/services lors de leur entretien et parmi ces 748 clients, seuls 25 sont (très) insatisfaits pour ce motif. Les éléments d'insatisfaction sont les mêmes que pour les motifs précédents, c'est-à-dire que l'information et conseils reçus et l'offre de produits/services.

5. Méthodologie

5.1. Questionnaire et variables explicatives

Nous procédons à l'analyse de la fiabilité et validité du questionnaire. Pour ce faire, nous utilisons l'alpha de Cronbach (Cohen, Manion et Morrison, 2007) qui mesure les corrélations entre les différentes variables. Ce coefficient ne peut être que calculé que si le nombre de variables explicatives est égal ou supérieur à 2 (Duhachek, Coughlan et Iacobucci, 2006).

$$\alpha = \frac{p}{p-1} \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_T^2} \right]$$

Le coefficient α de Cronbach (1951) est :

Sachant que
$$\sigma_T^2 = \sum_{i=1}^p \sigma_i^2 + \sum_{i \neq j} \sigma_{ij}$$

Avec :

p	Nombre de variables dans l'échelle (>=2)
σ_i^2	Variance de la $i^{\text{è}}$ variable, i allant de 1 à p
σ_T^2	Variance du test entier

Lorsque l'alpha est supérieur à 0,8, la cohérence est bonne et lorsque l'alpha est supérieur à 0,9, la cohérence des éléments est excellente (George et Mallery, 2003).

Ensuite, l'analyse descriptive de chaque variable porte sur sa moyenne, son écart-type, son asymétrie et son aplatissement.

Moyenne	$\mu = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i)$
Ecart-type	$s = \sqrt{\frac{\sum (x - \mu)^2}{n}}$
Asymétrie	$m_3 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i)^3$
Aplatissement	$m_4 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i)^4$

En utilisant le test de corrélation bivariée de Spearman (Sedgwick, 2014), nous pouvons connaître la force et la direction de la relation entre le KPI et les variables indépendantes prises individuellement. Ce coefficient est compris entre [-1] et [1].

Deux points faibles de cette méthode sont que les variables sont considérées une à une, la corrélation entre variables explicatives est ignorée et les coefficients obtenus par Spearman ne sont pas réellement différents les uns des autres, ce qui en rend l'interprétation difficile pour prendre des décisions (Gray, 2014). Pour parer au problème de multi colinéarité, nous allons préférer des méthodes comme l'analyse en composantes principales ou encore la Shapley value. Ces méthodes seront détaillées dans la suite de ce travail.

$$VIF_i = \frac{1}{1 - R_i^2}$$

Comme le R^2 est toujours compris entre 0 et 1, le VIF (facteur d'inflation de la variance) doit être supérieur à 1.

5.2. Analyse en composantes principales (PCA)

Nous allons d'abord regarder le tableau de statistiques descriptives dans lequel nous avons la moyenne et l'écart-type pour chaque variable. Les formules vues précédemment s'appliquent pour la moyenne et l'écart-type.

Ensuite, la matrice de corrélation donne, pour des variables prises deux à deux, le coefficient de corrélation linéaire.

Le tableau de la variance totale expliquée associe à chaque composante une variance et ces composantes sont une combinaison linéaire des facteurs initiaux. L'analyse de composants principaux (ACP) peut être définie par Hair et al. (1998) comme des combinaisons linéaires de plus grande variance, des variables initiales (les valeurs propres), le but est d'identifier quelles composantes permettent de synthétiser les données avec un plus grand nombre de variables.

La méthode de rotation Varimax avec normalisation de Kaiser (1958) s'applique aux vecteurs de valeurs propres pour faciliter l'interprétation des composantes.

La solution de rotation par la méthode Varimax maximise une mesure de la variance comme suit :

$$v^* = \sum_{i=1}^n v_i^* = \sum_{i=1}^n \left[\frac{m \sum_{j=1}^m (a_{ji}^2)^2 - (\sum_{j=1}^m a_{ji}^2)^2}{m^2} \right]$$

Avec :

j	Nombre d'éléments dans le vecteur de valeurs propres, de 1 à m
i	Nombre de composantes après réduction des dimensions, de 1 à n
a _{ij}	Vecteurs des coefficients de saturation de la i ^e variable sur la j ^e composante après rotation

Choix du nombre de composantes principales :

Pour choisir le nombre de composants à extraire, soit on sélectionne les variables dont le total (ou valeur propre initiale ou *eigenvalue*) est supérieur ou égal à un, soit on choisit le nombre de composants en fonction du critère du coude de Cattell. Les auteurs Hair et al. (1998) estiment qu'un composant n'est significatif que s'il explique au moins 5% de la variance totale. Ici, le logiciel a opté pour la première méthode dite du critère de Guttman (1954).

Le graphique du tracé d'effondrement est une autre façon d'illustrer le lien entre le « total » par composante et le pourcentage de variance expliquée.

La carte factorielle illustre comment les composantes sont examinées après une rotation effectuée avec la méthode Varimax. Une rotation permet de simplifier la compréhension des poids de chaque variable.

5.3. Régression logistique

Le modèle de régression logistique binaire a pour objectif de déterminer quelles variables sont les plus utiles pour déterminer la satisfaction du client dans le KPI.

Pour réaliser une régression logistique, la variable dépendante doit être transformée en valeur binaire : 1 si satisfait ; 0 sinon. Un avantage de la régression logistique est qu'elle n'exige pas que les variables indépendantes suivent une loi normale, ce qui a été mis en évidence lors de l'analyse de l'asymétrie et de l'aplatissement de nos variables (Desjardins, 2005). D'autres caractéristiques de cette régression citées par Tabachnick et Fidell (2000) sont qu'elle

s'applique uniquement à de grands échantillons, on parle de 50 personnes par variable, et que les variables explicatives peuvent être soit dichotomiques, soit continues. Ces deux caractéristiques correspondent à la taille de notre échantillon et au caractère continu des variables x_i .

Comme on travaille avec plusieurs variables explicatives, on parle d'une analyse multivariée.

La valeur de coupe est de 0,500 : au-delà de 0,5, le client appartient à la catégorie « satisfait » avec une probabilité π , on parle dans ce cas de succès; sinon il fait partie de la catégorie « insatisfait ».

L'hypothèse nulle est que le modèle logistique n'arrive pas à mieux justifier la présence de la variable explicative qu'un modèle sans prédicteur. L'hypothèse nulle est rejetée si une variable qui prédit le KPI est fortement corrélée avec ce dernier. Dans ce cas, les coefficients betas seront interprétés en fonction de leur significativité. Pour le calcul des betas, Howell (1998) explique que la méthode procède pas à pas : d'abord, on calcule la qualité de prédiction du modèle en n'incluant que la constante β_0 et au fur et à mesure, des variables sont rajoutées jusqu'à ce que les coefficients betas ne varient plus (cité par Desjardins, 2005).

Selon Gillet, Brostaux et Palm (2011), pour correspondre aux hypothèses d'application de la régression, on procède à une transformation de la probabilité π . Dans ce cas, cette transformation est appelée *logit* (Collett, 1999).

$$g = \text{logit}(\pi) = \log_e [\pi / (1 - \pi)].$$

Le modèle de régression logistique est : $g = \alpha + \beta x$, où α est la constante et β est un paramètre à estimer à l'aide de la méthode du maximum de vraisemblance.

Ensuite, on calcule la probabilité $\pi = \frac{\exp(g)}{1 + \exp(g)}$

Pour une variable donnée, la chance (ou *odds*) est le rapport entre la probabilité de succès et la probabilité d'échec.

Si $\pi > 1 - \pi$: la chance > 1

Si $\pi = 1 - \pi$: la chance = 1

Si $\pi < 1 - \pi$: la chance < 1

Pour obtenir le beta β , on mesure le rapport de chances (*odds ratio*) entre $(x_i + 1)$ et x_i sur base de la formule qui suit :

$$\frac{\pi(x_i + 1) / [1 - \pi(x_i + 1)]}{\pi(x_i) / [1 - \pi(x_i)]} = \exp(\beta)$$

La probabilité que nous cherchons à améliorer (log de vraisemblance -2) par l'ajout de variables prédictives est reprise dans le tableau d'historique des itérations (en annexe V). Dans le logiciel *SPSS Statistics*, l'ajout de variables suit une régression logistique directe, l'impact de chaque prédicteur sur le KPI est mesuré comme s'il entrerait en dernier dans le modèle donc si une variable explicative est fortement corrélée avec Y mais est insérée tardivement dans le modèle, son impact peut être faussé et paraître faussement faible (Tabachnick et Fidell, 2000). De plus, le logiciel arrête d'insérer des variables lorsque la signification apportée par celles-ci est inférieure à 0.10 ce qui permet de travailler avec un nombre maximal de variables. Dans notre exemple, nous verrons que seule la variable 7.4 relative à la communication ne sera pas insérée.

Le test mis au point par Hosmer et Lemeshow (1989) mesure la différence entre les valeurs observées et les valeurs prédites et s'il n'est pas significatif, le modèle est bon.

Pour déterminer l'apport de chaque prédicteur dans l'amélioration du modèle, utilisons le test de Wald, similaire au test t-stat en régression linéaire simple. Le test indique, à l'aide des betas,

Wald = $\frac{b}{\text{Err-}t_b}$
 dans quelle mesure chaque prédicteur contribue à l'amélioration du modèle.

En plus du test de Wald, nous pouvons détailler l'utilité de l' $\exp(\beta)$. Ce coefficient indique un changement de probabilité dans le modèle lorsqu'on augmente une variable prédictive d'une unité dans une variable prédisant le modèle.

On repart de la probabilité π qu'un événement se produise qui est le rapport entre la probabilité de succès divisée par la probabilité d'échec sachant que $\pi = 1 - \pi$. Si l' $\exp(\beta)$ est supérieur à l'unité, le changement dans le prédicteur augmente la probabilité de succès, d'être satisfait.

La changement de proportion vaut : $\Delta odds = \frac{\text{odds après une augmentation de 1 dans le prédicteur}}{\text{odds initial}}$

Prenons un exemple concret adapté à nos données : nous tentons d'évaluer la probabilité d'être satisfait de l'entrevue ($Y=1$) en étant satisfait des variables déterminantes ($X=1$) et la probabilité d'être satisfait en étant insatisfait des variables sous-jacentes ($X=0$). Si maintenant on augmente un prédicteur de 1, donc $X=1$. Alors, la question sera la suivante : quel est le rapport entre la

probabilité d'être satisfait et la probabilité de ne pas être satisfait si nous sommes satisfaits des variables explicatives ? La réponse est la variation de proportion $\Delta odds$.

Avec :

π	la probabilité de succès (<i>odds</i>)
$1 - \pi$	la probabilité d'échec
g	transformation <i>logit</i>
x_i	la variable avec i allant de 1 à n

5.4. Shapley value

Ce modèle basé sur la théorie des jeux s'applique parfaitement à une étude de satisfaction (Shapley, 1953). L'analyse des variables conductrices de la satisfaction (ci-après, *drivers*) nous aide à identifier dans quelle mesure chaque variable impacte la variable dépendante. Cette méthode est plus complexe que le coefficient de corrélation de la méthode bivariée de Spearman car elle tient compte de la multi-colinéarité entre les variables indépendantes. De plus, comparée à une analyse en composantes principales (PCA), la méthode de la Shapley value utilise les variables qui ne sont pas transformées en composantes (i.e. facteurs).

Le modèle de Shapley se base sur trois hypothèses (cité par Butnariu et Kroupa, 2008) :

1) Anonymat, symétrie

Cet axiome traduit le principe d'impartialité. Chaque joueur permuté recevra l'allocation du joueur dont il a pris la place. Si on utilise un langage algébrique, nous traduirons cela par : deux joueurs i permutent de façon π donc le joueur $\pi(i)$ jouera dans $(N, \pi v)$ le rôle du joueur i dans (N, v) , $\forall i$ dans N et pour toute permutation π .

L'allocation est anonyme selon : $Y_{\pi(i)}(N, \pi v) = Y_i(N, v)$.

En d'autres termes, initialement, chaque variable est considérée comme ayant une influence égale sur l'output, le KPI.

2) Support

Le second axiome signifie que la valeur générée par un support sera redistribuée aux membres de ce support. Dans notre cas, la part de satisfaction attribuée à certaines variables sera répartie parmi ces variables.

La règle d'allocation vérifiant l'axiome 2 est :
$$\sum_{i \in R} Y_i(N, v) = v(R)$$

3) Additivité, linéarité

Tout nouveau jeu de coalition $(N, v + w)$ composé de deux coalitions précédemment formées du même nombre de joueurs (N, v) et (N, w) est égal à la somme des allocations des jeux précédents. Pour tout S dans N .

La règle d'allocation pour l'additivité est : $Y(N, v + w) = Y(N, v) + Y(N, w)$.

Considérons un ensemble N composé de n joueurs qui doivent se partager un surplus (ici, la satisfaction du KPI). Les joueurs peuvent former des coalitions S qui s'approprient une partie du surplus et le redistribuent entre les n membres de la $S^{\text{ème}}$ coalition. La fonction caractéristique v suppose qu'on connaît l'influence de chaque coalition dans le KPI. Dès lors, $v(S)$ représente la part attribuée à la coalition S indépendamment d'un accord avec les autres membres $(N-S)$ qui ne sont pas dans cette coalition. La part du surplus (valeur de Shapley) qu'on attribue au joueur i est donnée par :

$$\phi_i(v) = \frac{1}{n} \sum_{S \subseteq N-i} \frac{1}{\binom{n-1}{|S|}} (v(S \cup \{i\}) - v(S))$$

Contribution marginale du joueur i à la coalition S , ou de la variable i dans le KPI

La valeur de Shapley associée à chaque variable i est une moyenne des contributions de la variable i dans chacune des coalitions S possibles.

Avec :

n	le nombre de joueurs, ici les variables
S	la coalition, ou un ensemble de variables
$v(S)$	part du surplus (KPI de satisfaction) attribuée à la coalition S
Y	allocation
$\Phi_i(v)$	valeur de Shapley pour la $i^{\text{ème}}$ variable

6. Résultats

6.1. Questionnaire et variables explicatives

Test de fiabilité du questionnaire

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
0,894	0,887	9

Pour notre questionnaire, l'alpha de Cronbach est de 0,894 ce qui démontre un haut niveau de cohérence avec l'échelle. Au plus l'alpha est élevé, au plus le niveau de cohérence entre les variables est bon. En annexe II, le détail du questionnaire et de ses sources.

Tableau 1 Variables et alphas de Cronbach

	Corrélation complète des éléments corrigés	α en cas de suppression de l'élément
Personne de contact	,352	,901
Ecoute des besoins	,831	,867
Informations	,833	,866
Convivialité	,771	,873
Communication claire	,802	,870
Discrétion	,791	,871
Offre de produits	,706	,879
Procédures	,271	,910
KPI	,497	,893

Voici dans la dernière colonne la mesure de l'alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément. Pour déterminer ce que représente ces valeurs de l'alpha, référons-nous à la règle du pouce de George et Mallery (2003).

La valeur de l'alpha est comprise entre 0,866 et 0,910, elle varie de bonne à excellente. Si on retire toutes les questions, sauf la question relative à la personne de contact et celle relative au

KPI, cela conduira à une légère amélioration de l'alpha. Cependant, au vu de l'importance de ces variables, les supprimer ne serait pas judicieux. Comme l'alpha de Cronbach ne nous donne qu'un coefficient de fiabilité pour un groupe de questions, nous allons procéder à un test d'analyse en composantes principales.

Tableau 2 Analyse descriptive des variables

	Moyenne	Ecart type	Asymétrie	Aplatissement
KPI	1,2304	,49521	2,467	7,512
Personne de contact	1,1272	,36061	3,136	12,350
Ecoute des besoins	1,3242	,61338	2,326	6,376
Infos, conseils	1,3810	,63889	2,000	4,733
Convivialité	1,1997	,55343	3,462	13,165
Communication claire	1,2917	,59587	2,530	7,476
Convivialité	1,2756	,58540	2,667	8,348
Discretion	1,6372	,66874	1,084	1,922
Procédures	1,7925	,54035	,239	1,669

Les moyennes pour chaque variable sont au-delà de la moyenne au vu de l'échelle de Likert à 4 points utilisée pour chacune de ces questions, c'est-à-dire que les variables sont toutes satisfaisantes (proche de 2) ou très satisfaisantes (proche de 1). Si les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement sont inférieurs à 1, nous pouvons en conclure que les distributions suivent une loi normale mais ce n'est le cas pour aucune de nos variables. L'asymétrie est positive pour chacune des variables, ce qui indique bien qu'il y a davantage de clients satisfaits que de clients non satisfaits. Le coefficient d'aplatissement est aussi positif, ce qui représente une distribution « pointue » : en effet, moins de clients ont répondu 3 ou 4 (insatisfait ou très insatisfait) que de clients ayant répondu 1 ou 2 (très satisfait ou très satisfait).

Tableau 3 Coefficients de Spearman

Variable	Significatif ?	Coeff. de corr. de Spearman
KPI et personne de contact	.000	.505
KPI et écoute des besoins	.000	.525
KPI et infos/conseils	.000	.532
KPI et convivialité	.000	.445
KPI et communication	.000	.469
KPI et discrétion	.000	.454
KPI et offre produits	.000	.384
KPI et procédures	.000	.275

De nos calculs, nous pouvons résumer à 95% de certitude que les variables sont significativement corrélées avec la variable dépendante (significatif car sig = $p < 0.05$).

	Coeff. Standardisés Bêta	t	Sig.	VIF
Personne de contact	,366	76,543	,000	1,130
Ecoute des besoins	,135	15,310	,000	3,866
Infos, conseils	,237	27,882	,000	3,567
Convivialité	-,029	-3,310	,001	3,758
Communication claire	,020	2,244	,025	3,768
Discrétion	-,054	-6,206	,000	3,710
Offre de produits	,016	2,435	,015	2,133
Procédures	,161	33,406	,000	1,152

La variable dépendante est le KPI, la satisfaction lors de l'entrevue avec le collaborateur. Le tableau précédent ne donnait que les corrélations entre la variable dépendante et les variables indépendantes, mais rien ne nous mentionnait la variation dans le KPI lorsque toutes les variables explicatives sont sélectionnées simultanément. Au niveau des niveaux de significativité, les impacts des variables explicatives sont confirmés avec 95% de certitude. Lorsqu'on regarde les betas, c'est la satisfaction de la personne de contact, suivie par les

informations et conseils reçus et les procédures qui impactent, par ordre décroissant, le KPI global. Ce résultat sera confirmé ultérieurement lors de l'analyse de la Shapley value.

Cependant, si on s'attarde sur les facteurs d'inflation de la variance, toutes les variables relatives à l'entretien (Question 7) ont un VIF supérieur à 2 ce qui montre un problème de colinéarité modéré, lorsque le VIF a une valeur élevée, cela indique une différence élevée entre les vrais coefficients de régression et les coefficients estimés. Selon Akinwande, Dikko et Samson (2015), les corrélations ne sont problématiques que lorsque le VIF est supérieur à 5. Un haut degré de corrélation entre les variables explicatives mène à penser qu'il y a un problème de multi colinéarité dans nos variables (Kothari, 2004) ce qui rend compliqué le travail de déterminer l'impact d'une variable indépendante sur la variable dépendante. Deux solutions existent à ce problème : soit retirer une variable fortement corrélée avec une autre soit recréer une nouvelle variable à partir des deux variables corrélées mais dans le but de déterminer l'impact de chaque variable sur le KPI, ces deux solutions ne sont pas adéquates.

6.2. Analyse en composantes principales (PCA)

Maintenant que nous avons analysé nos variables, passons au modèle d'analyse en composantes principales et nous terminerons sur l'analyse de la Shapley value.

6.2.1. Statistiques descriptives

L'analyse a été réalisée à l'aide du logiciel IBM SPSS Logistics.

	Moyenne	Ecart type	Analyse N	N manquant
KPI entretien	1,2304	,49520	30628	2
Personne de contact	1,1272	,36062	30628	1
Ecoute des besoins	1,3242	,61336	30628	2
Infos et conseils	1,3810	,63887	30628	2
Convivialité	1,1997	,55341	30628	2
Communication	1,2917	,59585	30628	2
Discrétion	1,2756	,58538	30628	2
Offre produits	1,6372	,66872	30628	2
Procédures	1,7925	,54038	30628	1

Pour chaque variable, le logiciel calcule la moyenne du niveau de satisfaction. Les variables dont la moyenne unitaire peut être arrondie à 1 sont les variables pour lesquelles les clients sont très satisfaits dans l'ensemble tandis que les dimensions arrondies à l'unité 2 sont celles pour lesquelles les clients sont satisfaits. L'écart-type est une mesure qui nous permet de tenir compte des variations dans les scores de satisfaction. Les dimensions pour lesquelles la moyenne unitaire tend vers 1 et dont l'écart-type est faible sont les éléments qui satisfont au mieux les clients. On remarque une homogénéité entre les variables considérées puisque la moyenne de sept variables tend vers 1, une grande satisfaction et l'écart-type de chaque variable est dans le même ordre de grandeur.

Via EViews, nous allons extraire la matrice de corrélation entre les variables explicatives et le KPI et entre les variables explicatives elles-mêmes.

Voici les résultats que nous avons obtenus :

Matrice de corrélation	KPI entretien	Personne de contact	Ecoute des besoins	Informations et conseils	Convivialité et courtoisie	Communication	Discrétion	Offre	Procédures
KPI entretien	1								
Personne de contact	0,495	1							
Ecoute des besoins	0,424	0,294	1						
Informations et conseils	0,455	0,299	0,79	1					
Convivialité et courtoisie	0,325	0,208	0,771	0,726	1				
Communication	0,366	0,259	0,767	0,746	0,795	1			
Discrétion	0,338	0,232	0,771	0,736	0,793	0,788	1		
Offre	0,366	0,236	0,633	0,681	0,57	0,607	0,605	1	
Procédures	0,304	0,175	0,202	0,232	0,123	0,167	0,163	0,332	1

Figure 8 Matrice de corrélation (EViews)

Les cases sur fond rouge sont les variables qui sont corrélées à plus de 70%. En gras, les trois variables qui sont le plus fortement corrélées, à savoir :

- L'écoute des besoins (Q7.1) et les informations et conseils reçus (Q7.2);
- La convivialité et courtoisie (Q7.3) et la communication (Q7.5);
- La communication (Q7.5) et la discrétion (Q7.6).
- La convivialité et courtoisie (Q7.3) et la discrétion (Q7.6).

On peut noter qu'aucun coefficient de corrélation linéaire n'est négatif ce qui signifie que les variables varient dans la même direction. Les variables corrélées entre elles (>70%) sont toutes les variables issues de la question 7 du questionnaire, en rapport avec l'entretien avec l'account manager. Les deux variables qui sont les moins corrélées (en moyenne, corrélations inférieures à 30%) avec les autres sont la satisfaction de la personne de contact et la satisfaction quant à la souplesse des procédures.

6.2.2. Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes de rotation du carré des chargements		Sommes de rotation du carré des chargements % cumulé
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	
1	5,046	56,061	56,061	4,484	49,827	49,827
2	1,281	14,230	70,291	1,842	20,464	70,291
3	,887	9,856	80,147			
4	,478	5,310	85,457			
5	,437	4,859	90,316			
6	,261	2,899	93,214			
7	,214	2,379	95,593			
8	,204	2,272	97,865			
9	,192	2,135	100,000			

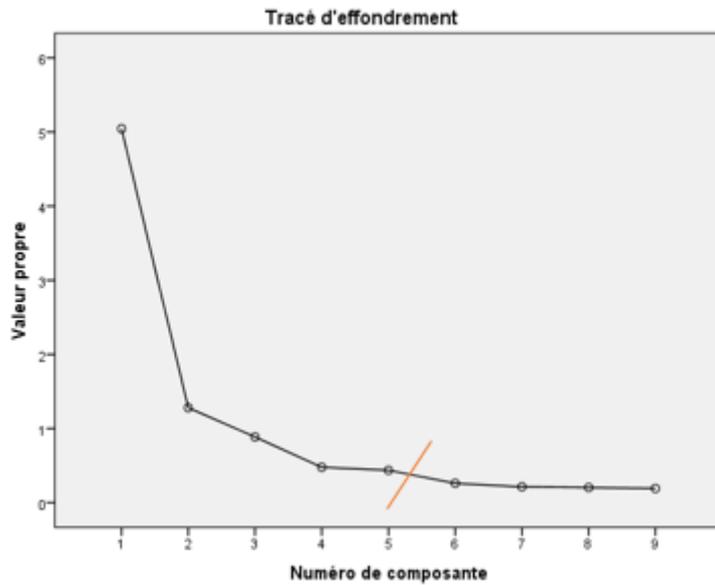
Sur SSPS, la colonne « % de la variance » donne le degré d'information de chaque variable et la colonne suivante, « % cumulé » correspond au cumul des pourcentages associés aux composantes de dimension inférieure.

Nous allons donc travailler sur un nombre réduit de dimensions : deux composantes car leur valeur propre initiale est supérieure à l'unité. La première composante représente 56,061% de l'information totale de l'ensemble des variables et si on ajoute le second composant, ces deux composants représentent 70,291% de l'information.

Ces calculs ont aussi été faits via EViews et donnent des résultats similaires, la composante 1 représente 54.14% de la variance du modèle et la seconde composante, 13,06% (voir résultats en annexe).

6.2.3. Graphique de valeurs propres

Sur ce graphe, les points désignent les valeurs propres des facteurs. Si nous avons appliqué le critère du coude de Cattell pour extraire le nombre de composantes, nous aurions travaillé sur cinq composantes (soit plus de 90% de la variance totale expliquée) car les points situés à droite du coude ont peu de valeur ajoutée.



6.2.4. Rotation de la matrice des composantes

Analysons les coefficients de corrélation entre les deux composantes créées par SPSS et les variables. Plus la variable a du poids dans la définition de chaque facteur, plus la variable est représentative du facteur.

	Composantes	
	1	2
KPI satis entretien	,284	,770
Personne de contact	,130	,749
Ecoute des besoins	,874	,233
Infos et conseils	,846	,287
Convivialité	,901	,071
Communication	,890	,151
Discretion	,896	,116
Offre produits	,704	,323
Procédures	,077	,637

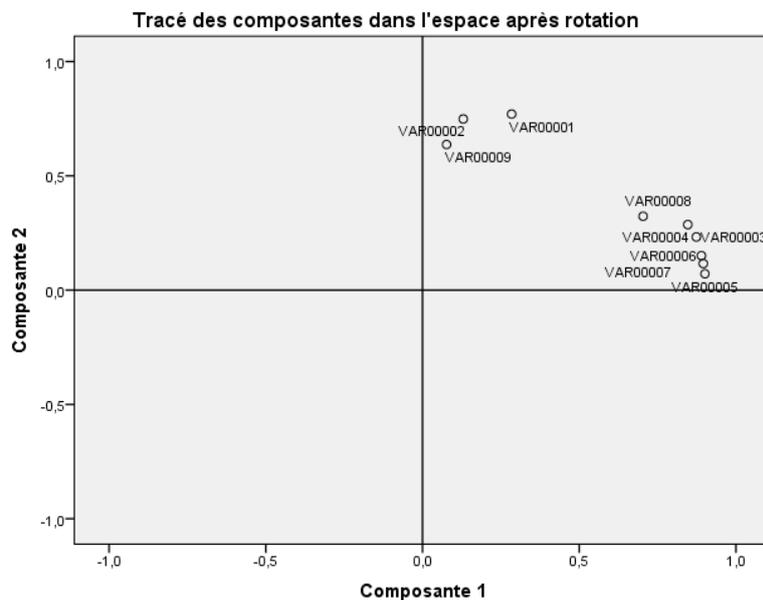
Figure 9 Matrice des composantes avant rotation

La composante 1 est plus fortement corrélée avec les variables en lien avec les réponses à la question 7 du questionnaire qui portait sur la satisfaction des différents sous-facteurs de l'entretien, à savoir l'écoute des besoins, les informations et conseils reçus, la convivialité &

courtoisie du collaborateur, la communication claire, la discrétion lors du traitement des données et l'offre de produits/services. Dans l'annexe I « Questionnaire relatif au MOT », nous constatons que ces sous-questions sont dans une grille à choix multiples. Cette composition de groupe est peut-être liée à l'effet halo expliqué précédemment.

La composante 2 reprend les variables ne faisant pas partie de l'entretien, c'est-à-dire la satisfaction de l'entretien, la satisfaction de la personne de contact et la souplesse des procédures.

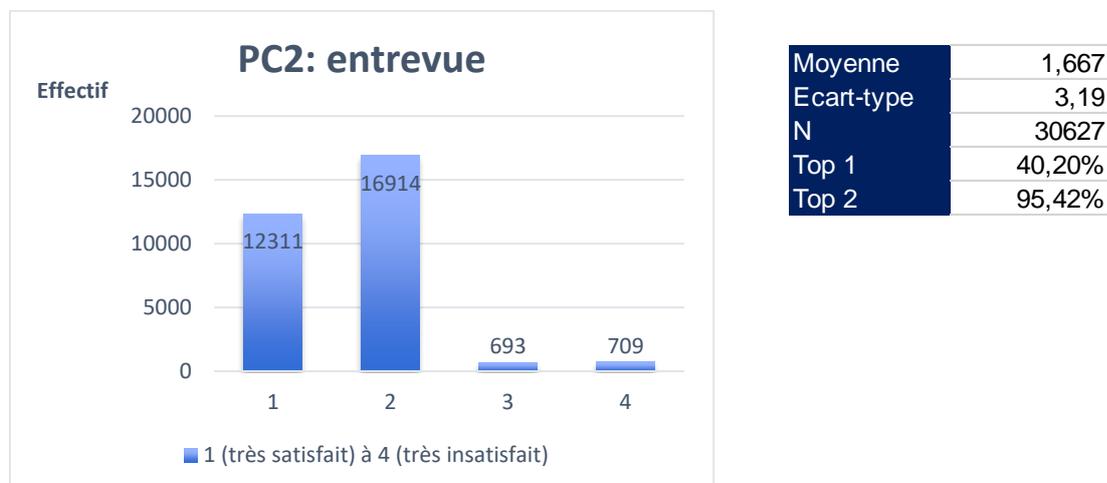
6.2.5. Carte factorielle



Maintenant que nous avons à disposition les corrélations entre variables et composantes après rotation, nous allons pouvoir interpréter de façon géométrique la représentation des données avec un nombre réduit de dimensions. La composante 1 est représentée sur l'axe horizontal et il apparaît clairement que ce sont les variables liées à l'entretien. L'autre composante Y représente les clients satisfaits de l'entretien (KPI), de la personne de contact et des procédures. Nous constatons qu'un maximum de facteurs associés à leur composante respective se rapprochent de la valeur de 0.

Si l'on représente l'histogramme de la composante 2 relative à l'entrevue avec l'account manager, nous remarquons que la moyenne tend vers 2, la majorité de la population est satisfaite de l'entretien mais le Top 1 ne représente que 40,20%. Si l'on compare aux résultats des sous-questions prises individuellement (détail au point 3.5), le regroupement donne des résultats pessimistes. Toutefois, comme dans le questionnaire, les sous-questions à propos de l'entretien

se trouvent dans un même tableau, il est normal et rassurant de voir que les sous-questions sont regroupées en utilisant l'analyse en composantes principales sous SPSS.



Les scores obtenus aux 6 sous-questions relatives à l'entrevue ont été additionnés, ce qui établit un score maximum de 24 points. Ensuite, le score a été divisé pour établir quatre nouvelles catégories de satisfaction comme suit ; si somme est comprise entre :

[1 à 6]	très satisfait
[7 à 12]	satisfait
[13 à 18]	insatisfait
[19 à 24]	très insatisfait

	Top 1 (%)	Top 2 (%)
Ecoute des besoins	72,23	96
Informations et conseils	67,17	95,3
Convivialité, courtoisie	84,32	96,59
Communication claire	75,32	96,34
Discrétion traitement	75,45	95,44
Offre produits/services	44,54	91,74

Si nous reprenons le tableau ci-dessus mesurant le pourcentage du Top 1 pour chaque question individuellement, le score obtenu au Top 1 était en moyenne de 69,84%. Créer un groupe des questions relatives à l'entretien donne une image négative des taux de satisfaction.

6.3. Régression logistique

La variable dépendante est le KPI que nous avons transformée en une variable dichotomique prend une valeur de 1 pour les clients satisfaits au sens large (Top 2) et de 0 pour les clients insatisfaits. Les variables indépendantes ne doivent pas être transformées en valeur binaire.

Méthode : pas à pas ascendante (rapport de vraisemblance)

Tableau 4 Tests composites des coefficients du modèle (SPSS)

		Khi-deux	ddl	Sig.
Pas 5	Pas	22,835	1	,000
	Bloc	2177,116	5	,000
	Modèle	2177,116	5	,000
Pas 6	Pas	10,369	1	,001
	Bloc	2187,484	6	,000
	Modèle	2187,484	6	,000
Pas 7	Pas	8,186	1	,004
	Bloc	2195,671	7	,000
	Modèle	2195,671	7	,000

Tous les coefficients ont une valeur de zéro, l'hypothèse nulle peut donc être rejetée. De plus, à chaque pas du modèle, nous cherchons à réduire d'un pas à l'autre la probabilité de log initiale (-2LL ou log de vraisemblance -2). Pour tirer une conclusion de ce tableau, le modèle avec toutes les variables incluses sauf la variable relative à la communication permet de mieux prédire la probabilité d'être satisfait que le modèle n'incluant que la constante.

Tableau 5 Récapitulatif des modèles (SPSS)

Pas	Log de vraisemblance -2	R-deux de Cox et Snell	R-deux de Nagelkerke
1	4345,588 ^a	0,039	0,237
2	3734,372 ^a	0,058	0,351
3	3441,030 ^a	0,067	0,404
4	3421,344 ^a	0,068	0,408
5	3398,510 ^a	0,069	0,412
6	3388,141 ^a	0,069	0,414
7	3379,954^a	0,069	0,416

a. L'estimation s'est arrêtée à l'itération numéro 8, car le nombre de modifications des estimations du paramètre est inférieur à ,001.

Si l'on regarde le R² de Nagelkerke (1991), les variables expliquent 41,6% de la variance totale du modèle. Pour un KPI comme la satisfaction, ce taux est bon. Si l'on regarde le R² développé par Cox et Snell (1989), la probabilité que le modèle logistique explique la satisfaction au niveau du KPI est inférieure à 1%. Plus le R² se rapproche de 1, plus la probabilité prédite par le modèle s'approche de la valeur observée.

Tableau 6 Tableau de classification des prévisions (SPSS)

		KPI dichotomique		Pourcentage correct	
		0	1		
Pas 7	KPI dichotomique	0	152	406	27,2
		1	44	30024	99,9
Pourcentage global					98,5

PS : La valeur de coupe est ,500

Le tableau de classification classe les prédictions justes ou fausses. Howell (1998) a précisé que comme dans une régression multiple où on utilise un test F, une régression multiple va avec des tests χ^2 à savoir si le modèle prédit la satisfaction du KPI à une fréquence différente de celle du hasard (cité par Desjardins, 2005). Le modèle est excellent comme il prédit 98,5% et classe correctement les données.

Le tableau suivant nous donne la fonction de régression logistique du modèle pour un prédicteur:

$$P(Y_i) = 1 / 1 + e^{-(b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n)}$$

Tableau 7 Variables de l'équation (SPSS)

	B	E.S	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)	Intervalle de confiance 95% pour EXP(B)		
							Inférieur	Supérieur	
Pas 6	-1,349	,081	280,320	1	,000	,259	,222	,304	
7	71	-,336	,112	8,922	1	,003	,715	,574	,891
	72	-1,255	,110	130,145	1	,000	,285	,230	,354
	73	-,371	,109	11,661	1	,001	,690	,558	,854
	75	,782	,107	53,149	1	,000	2,185	1,771	2,696
	76	-,260	,090	8,273	1	,004	,771	,646	,920
8	-1,439	,074	375,840	1	,000	,237	,205	,274	
Cons tante	11,683	,258	2054,55	5	,000	118594,49			

Nous remarquerons que la variable 7.4 relative à une communication claire et précise n'est pas incluse dans le modèle. On regarde d'abord si l'hypothèse nulle est rejetée en fonction de la valeur p-value, dans la colonne «Sig. ». Pour toutes les variables, la significativité est trop faible donc le coefficient beta est non nul et significatif. Les betas de toutes les variables (sauf la discrétion) sont négatifs donc au moins il est satisfait d'une variable, au plus il sera insatisfait du KPI. Comme expliqué dans la méthodologie de la régression logistique, le coefficient de Wald mesure l'apport de chacune des variables dans l'explication du KPI. Ce sont les procédures, la personne de contact et puis les informations et conseils reçus qui déterminent par ordre décroissant d'importance la variable Y. Les autres variables ne sont pas utiles pour prédire la variable dépendante, cependant, il ne serait pas judicieux de les retirer de notre analyse.

Dans la théorie, nous avons appris que quand le coefficient $\exp(\beta)$ est supérieur à 1, la probabilité d'être satisfait au niveau du KPI augmente lorsque la variable explicative « discrétion lors du traitement des données » devient satisfaisante.

En régression logistique, nous travaillons avec une variable dépendante dichotomique, les résultats peuvent différer et diffèrent effectivement de ceux obtenus par le test de la valeur de Shapley. Dans ce cas, ce sont la souplesse des procédures suivies par la satisfaction de la personne de contact et enfin, les informations et conseils reçus qui influencent le plus le KPI mais nous verrons par la suite, par la méthode de Shapley value, que nous obtenons ces mêmes variables comme les plus impactantes mais classées dans un autre ordre.

6.4. Shapley value

La base de cette analyse porte sur 30.627 clients issus du segment retail. En fonction du niveau de satisfaction et de l'effet marginal (valeur relative de Shapley) de chaque variable sur le KPI, nous avons représenté chaque variable sur une carte de priorités.

En fonction de la catégorie associée à chaque variable, nous avons utilisé des couleurs différentes pour chaque catégorie en respectant le code couleur de la banque :

- personne de contact (gris)
- entretien (jaune-orange)
- procédures (bleu)

De plus, les catégories de variables dans le questionnaire ont été confirmées par l'analyse en composantes principales réalisée précédemment.

Pour une interprétation correcte de la carte des priorités, il faut tenir compte que :

- seulement les réponses mesurées à l'aide d'une échelle de Likert à 4-points sont représentées ;
- la ligne bleue verticale représente la satisfaction moyenne parmi les clients du Top 1.

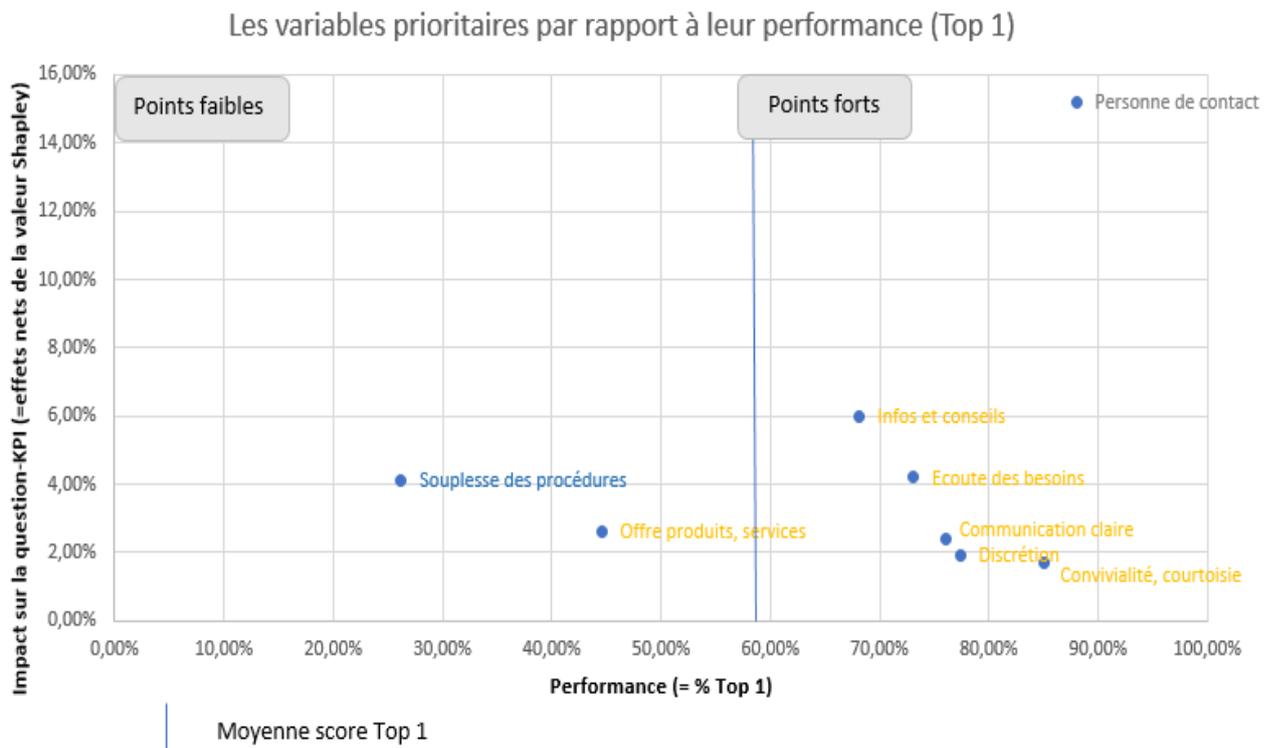


Figure 10 Carte des priorités

Les conclusions que nous pouvons tirer de la carte des priorités sont triples :

- 1) En termes d'impact sur le KPI, la satisfaction de la personne de contact est la variable la plus influente et le score de satisfaction pour les clients du TOP est excellent, ce qui permet d'influencer fortement et très positivement le score de satisfaction obtenu par le KPI de cette enquête.
- 2) Les variables relatives à l'entretien sont d'une importance moyenne et les résultats obtenus pour toutes les variables, à l'exception de la satisfaction vis-à-vis de l'offre de produits et/ou de services sont supérieurs à la moyenne des scores obtenus pour le Top 1, ce sont donc des points forts.
- 3) Enfin, le point faible de la banque concerne la souplesse des procédures. En effet, moins de 30% des clients se disent « très satisfaits » de cet élément. De plus, l'impact de cette variable sur le KPI est tout de même de 4,10% donc des mesures à prendre sont nécessaires pour améliorer ce point, bien que le champ d'action est limité par la régulation bancaire stricte imposée aux institutions bancaires.

Dans l'annexe VI, nous avons repris le détail des calculs obtenus à l'aide du logiciel *Q Research* et un graphique résumant les variables par ordre d'importance d'influence sur le KPI de manière à prouver que la somme des valeurs de Shapley est égale au R^2 de 38,10%.

7. Dimensions éthiques et soutenables du travail

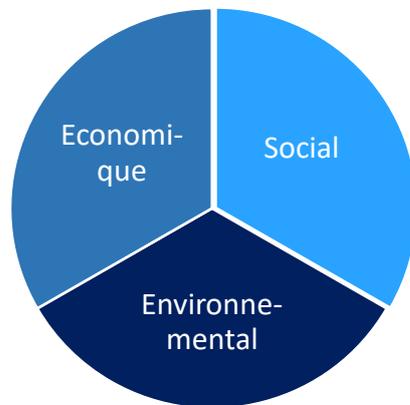
L'objectif de ce chapitre est de définir quelles sont les dimensions éthiques et/ou soutenables de mes réponses par rapport à la question de recherche « Quels sont les facteurs d'(in)satisfaction lors du moment-clé « Entretien avec un account manager ? » ».

Avant de détailler en quoi les réponses de ce travail sont éthiques et soutenables vis-à-vis de la question de recherche, nous allons définir ce qu'est l'éthique en entreprise. Crane et Matten (2010) définissent l'éthique d'entreprise comme ne pas prendre la meilleure des décisions mais plutôt comme ce qui peut aider l'entreprise à prendre de meilleures décisions. Grâce à notre analyse statistique des données clients récoltées pour le moment-clé spécifique à la banque, nous avons pointé les points forts, points faibles et points à améliorer pour la satisfaction de la clientèle globale. Par ailleurs, ceci ne veut pas dire que si on travaille pour améliorer les points qui conduisent à un niveau de satisfaction légèrement en-dessous des attentes, la satisfaction va augmenter mais ces points peuvent très certainement contribuer à l'amélioration de la satisfaction.

De nombreuses observations (Perrini & Tencati, 2006) ont montré que la durabilité d'une entreprise est fonction de la durabilité des relations entretenues avec les parties prenantes et si les relations ne sont pas adéquates, il est probable que l'entreprise soit contrainte de cesser de fonctionner à long terme. La définition des parties prenantes (Asif et al., 2013) inclut aussi bien les actionnaires, que les clients et les employés. Les enquêtes de satisfaction menées au niveau global et pour chaque moment-clé en particulier sont une preuve de la volonté de l'entreprise de garantir une qualité de relations avec les clients ou les prospects. Il faut constamment mettre à jour la collecte de données clients via plusieurs channels (Accenture, 2016). Si nous faisons référence au questionnaire utilisé pour l'enquête, nous pouvons rappeler que toutes les parties prenantes sont concernées par celui-ci. En effet, le but principal est certes d'évaluer la satisfaction du client qui est placé au centre de la question de recherche et, par ailleurs, il vise aussi de façon indirecte les employés car de nombreuses questions visent à étudier la satisfaction du service par sa personne de contact fixe ou le niveau de satisfaction pour la courtoisie et la convivialité des collaborateurs.

Selon Elkington (1998), la responsabilité des entreprises n'est pas uniquement économique mais chaque entreprise a une responsabilité triple en ce qui concerne l'ajout de valeur

économique aux processus mais aussi et surtout avoir de bons impacts environnementaux et sociaux.



L'entreprise en question et ce travail reposent principalement sur les défis économiques et sociaux que la banque doit relever. Il est vrai que la banque a un rôle à jouer pour un meilleur impact environnemental, par exemple en conseillant à ses clients d'investir dans des compagnies d'énergie renouvelable plutôt que d'acheter des actions d'une entreprise pétrolière, mais nous ne nous attarderons pas sur cette dimension qui se situe en dehors du cadre théorique de ce travail.

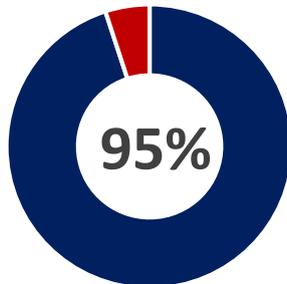
Les réponses que nous apportons à la question de recherche ne sauraient être éthiques que si l'entreprise analysée l'est elle-même. Prenons le temps de comprendre la responsabilité sociétale de la banque vis-à-vis des dimensions économiques et sociales.

D'une part, l'institution doit être rentable (Collins, 1994) et la responsabilité des dirigeants est de choisir la stratégie que l'institution souhaite suivre : privilégier des profits à court terme ou s'assurer d'obtenir une performance suffisante à long terme pour la pérennité de la banque. L'ambition de la banque analysée est claire, ils préfèrent ne pas se focaliser sur les bénéfices à court terme mais plutôt sur l'obtention d'un résultat opérationnel récurrent. De plus, pour soutenir l'économie belge, ils s'engagent à utiliser l'épargne récoltée de façon simple et l'allouer à des projets belges.

D'autre part, pour se différencier et placer le client au centre de ses préoccupations, les engagements sociétaux de cette banque ne négligent pas les perspectives sociales. Selon Collins (1994), en plus de créer de la valeur, les dirigeants doivent établir une confiance avec le client. En d'autres termes, en plus d'opérations efficaces, la dimension sociale est intégrée au quotidien dans l'analyse de la satisfaction des clients. Ci-dessous, nous avons ajouté quelques

chiffres pertinents qui démontrent les ambitions sociales de la firme en ce qui concerne le KPI de satisfaction, pas la satisfaction lors d'un moment clé.

Clients satisfaits



- Mesure semestrielle
- Depuis juillet 2014
- Plus de 400.000 clients sondés chaque année

Une question qui apparait lorsqu'on évoque la perspective sociale de la durabilité des actions de la banque est celle de la justice sociale (Crane et Matten, 2010). Ici, nous regarderons les inégalités entre clients en fonction de leur empreinte financière.

On remarque qu'il y a moins de clients qui possèdent moins de 100.000€ qui sont très satisfaits par rapport aux clients avec des avoirs d'une valeur d'au moins 100.000€ mais si on ajoute les clients satisfaits, l'écart entre les deux groupes se résorbe car il y a plus de clients satisfaits dans le groupe « moins de 100.000€ » que dans le groupe avec une empreinte financière plus élevée.

Après avoir mis en évidence qu'un comportement éthique est à la base de l'entreprise pour laquelle nous avons analysé les données, je vais essayer d'expliquer en quoi les réponses apportées à la question de recherche sont éthiques et soutenables.

Dans cette perspective, nous allons utiliser l'article de Collins (1994) dans lequel l'auteur prône une coopération entre les différents acteurs du projet, ce fût le cas pour ce travail. Nous avons discuté à plusieurs reprises avec les collaborateurs de la banque de l'orientation à prendre pour analyser les données afin de former les groupes (langue, sexe, empreinte financière et équipement). Ce même auteur développe le concept de « jeu à somme non nulle » et indique trois résultats possibles :

- deux perdants ;
- un gagnant et un perdant ;
- deux gagnants.

Nous sommes dans le dernier cas de figure : ce travail va permettre à la banque d'obtenir l'analyse des données et en particulier, l'analyse des clients insatisfaits pour laquelle elle ne possédait que peu d'analyses et pour nous, ce travail nous a permis d'analyser des données réelles avec des méthodes de statistiques rigoureuses. Ceci nous conduit au concept d'utilitarisme de John Stuart Mill « Selon l'utilitarisme, une action est moralement juste si elle mène au plus grand bien-être pour le plus grand nombre de personnes affectées par l'action. » (cité par Crane et Matten, 2010, p.101). Cette recherche veille à augmenter la satisfaction globale de la clientèle tout en cherchant à donner des pistes d'amélioration de la problématique au corps dirigeant et en nous offrant la possibilité d'approfondir nos connaissances en analyse de données catégorielles.

Nous venons de parler de la collaboration entre les différents acteurs du travail, parlons maintenant de la soutenabilité des réponses apportées au travail. Notre travail est soutenable d'un point de vue social car les réponses apportées peuvent être utilisées pour analyser des moments clés qui auraient comme facteurs des éléments semblables à ceux utilisés pour cette enquête ou si la satisfaction est réétudiée ultérieurement pour ce moment-clé, notre méthodologie pourrait être employée pour mener une nouvelle analyse en faisant moins d'efforts. La méthodologie est transposable pour analyser une autre population, une autre banque et les conclusions de ce travail peuvent mener à une augmentation de la satisfaction, de la performance (Ahmad, Kaur, et Galjic, 2016).

Maintenant, tentons de comprendre les dilemmes éthiques que posent ces données. Nous avons mis en avant quels facteurs ont le plus d'impact dans la satisfaction globale du client, et si nous traitons le problème éthique au sens large, nous pouvons mettre en garde que si les conclusions de ce travail arrivent dans les mains de personnes mal intentionnées, le résultat des recherches pourrait être celui auquel on ne s'attend pas. Voyons deux scénarii possibles :

- soit la direction utiliserait nos conclusions dans le but d'augmenter la satisfaction de la banque, de se créer un avantage compétitif par rapport à ses concurrents en ne travaillant plus que sur les variables qui conduisent à la plus haute satisfaction du client en ne tenant plus compte des autres aspects de la relation, cela pourrait mener à une satisfaction suffisante mais la qualité du service global serait impactée et ce serait contraire au principe d'utilitarisme expliqué ci-dessus. De plus, cela développerait un conflit entre les droits et les devoirs moraux de l'entreprise. L'entreprise a le droit et il est recommandé d'analyser les données des clients, de les recouper pour leur proposer une offre optimale adaptée à leurs besoins personnels mais le devoir moral tacite de

l'entreprise est de servir les intérêts de la clientèle en maximisant le service, pas en travaillant uniquement sur les variables impactantes pour atteindre le seuil de satisfaction souhaité ;

- si nos données et conclusions arrivent dans les mains d'une banque concurrente, cela pourrait être nuisible car la banque analysée perdrait son avantage compétitif étant donné que les concurrents joueraient sur les mêmes variables les plus influentes pour augmenter la satisfaction de leur clientèle propre et par le bouche-à-oreille, pourraient attirer des clients des autres banques. Une manière de se protéger contre ses pertes d'informations vers l'extérieur est d'informer chaque collaborateur potentiel du risque provoqué par une fuite, par une imprudence et de mettre en place des systèmes de transfert de données protégés par des mots de passe, comme ce qui a été fait lors de l'envoi des données pour notre analyse.

Nous pouvons aussi insister sur la transparence des procédures car toutes les parties prenantes savent sur quelle dimension la banque travaille et les conclusions des enquêtes sont communiqués à la clientèle ce qui est une preuve de transparence, de volonté de communiquer et d'agir dans l'intérêt de tous. Chaque client est acteur de la stratégie et est impliqué dans la croissance de la banque.

Pour conclure cette section, suite à l'analyse de la politique de la banque et de l'objet de recherche de ce travail, il apparaît clairement que l'éthique est une préoccupation importante pour cette banque, les clients sont au cœur de la stratégie d'entreprise et la valeur économique de cette banque ne peut être importante que si les clients sont satisfaits.

8. Recommandations et conclusion

8.1. Moments clés, interactions journalières et expériences « Wow »

Dans une prochaine enquête, il serait intéressant d'analyser la satisfaction des clients lors d'expériences « wow ». En effet, ces interactions sur une plateforme bancaire en ligne ou sur mobile sont plus fréquentes que les moments clés en agence et peuvent potentiellement transformer un client passif en un fan. Satisfaire les clients durant ces moments « wow » peut rapidement augmenter la fidélité des clients, ce qui pourrait réduire l'écart de fidélité entre une banque nationale et des concurrents qui ont une structure plus petite (du Toit & Johnson, 2011). Le pyramide des erreurs de Michel (2004) lors du service délivré au client arrive à une conclusion similaire : chaque moment doit être considéré comme un moment-clé à partir du moment où il impacte le niveau de satisfaction du client.

8.2. Les variables explicatives

En ce qui concerne les variables utilisées pour mesurer la satisfaction, McDougall et Levesque (2000) ont trouvé que le prédicteur le plus significatif de la satisfaction du client est la capacité de la banque à répondre aux attentes du client, ceci pourrait être mesuré de façon plus directe dans une prochaine enquête. La compétitivité des taux et des frais est aussi un axe stratégique de la satisfaction (Deloitte, 2012). Selon l'enquête d'EY « Global consumer banking survey 2012 » menée à travers le monde auprès de 28.560 clients dans quelques 35 pays, une variable déterminante de la satisfaction du client est la communication sur la structure des coûts imputés aux clients. Enfin, une dernière variable incluse dans de nombreuses études de satisfaction dans le milieu bancaire (Kaur et al., 2014 et Faryabli et al., 2015) est la capacité de l'entreprise à résoudre les conflits; quand il est mal géré, ce facteur amène de l'insatisfaction mais bien géré, il ne procure pas un niveau de satisfaction supérieur.

8.3. Evolution du système bancaire

Compléter les conclusions de cette enquête en comparant un moment clé tel que « Avoir une entrevue avec un account manager » avec la satisfaction durant un MOT impliquant la technologie comme l'*online banking* ou le *mobile banking* pour mesurer l'impact des facteurs humains sur la satisfaction globale du client car le rôle de la personne de contact est, dans cette enquête, la variable déterminante dans la satisfaction de l'entrevue. Il est essentiel de trouver

un compromis entre la génération de moments d'interaction directe avec le client et l'offre de facilités telles que la banque en ligne ou la banque mobile auxquelles les clients s'attendent (Menon et O'Connor, 2007). La technologie est en train de restructurer le *retail banking*, les interactions avec les clients se font de plus en plus rares, les collaborateurs en agence sont moins nombreux et ils vont devoir être à la fois être experts financiers et bons vendeurs.

8.4. Niveau de satisfaction

Nous avons travaillé sur 4 groupes et au sein de ceux-ci, nous avons pu tirer des conclusions. Nous n'avons détecté aucune différence de satisfaction en fonction du sexe du client. Les clients néerlandophones sont moins 'très satisfaits' que les francophones. En fonction de l'empreinte financière du client, deux actions ont été recommandées :

- pour les « riches » très satisfaits et qui n'ont pas cette banque comme institution principale, il faut penser à leur suggérer de déplacer leurs avoirs en les incitant à obtenir de meilleurs taux s'ils ont plus de capital à investir ;
- pour les moins aisés, il ne faut pas négliger leur satisfaction car un petit client dans cette institution est peut-être quelqu'un avec beaucoup d'avoirs à l'extérieur.

Nous pouvons conclure que les seuils de satisfaction sont atteints et dépassés : les clients sont satisfaits du service qu'ils reçoivent lors d'une entrevue avec leur account manager. Toutefois, deux points à améliorer concernent les informations et les conseils donnés aux clients et l'offre de produits et/ou services. Une solution pour s'améliorer est d'être à l'écoute, d'adapter sa communication en fonction du client qu'on a en face de soi et d'expliquer pourquoi certains produits ne leur sont pas proposés en fonction de leur profil de risque, de leur richesse, de leur âge, etc...

De l'analyse de la Shapley value, nous retirerons trois enseignements : le premier, la personne de contact a un rôle important à jouer et actuellement, la relation client est excellente ; le second point concerne la souplesse des procédures qu'il faudrait essayer d'assouplir malgré le cadenas réglementaire et troisièmement, en ce qui concerne l'entretien, le client est en général satisfait.

Au vu de la compétition entre les banques et de la tendance à la multi bancarisation des clients (Rust et Zahorik, 1993), les risques pour les uns peuvent être des opportunités pour les autres qui placent la satisfaction des clients au cœur de la stratégie d'entreprise. Avoir des clients satisfaits est la clé pour regagner leur confiance et pour qu'ils construisent l'image de marque de la banque (EY, 2014).

9. Bibliographie

- Accenture. (2016). Banking 2016 :Accelerating growth and optimizing costs in distribution and marketing. Retrieved from https://www.accenture.com/tw-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_3/Accenture-Banking-2016.pdf
- Ahmad, M., Kaur, B., & Galjic, F. (2016). *Sustainability aspects in ICT engineering thesis works*. (Master's thesis). Uppsala University Library, Uppsala.
- Akinwande, M., Dikko, H., & Samson, A. (2015). Variance inflation factor: As a condition for the inclusion of suppressors variable(s). *Open Journal of Statistics*, 5(7), 754-767. doi: 10.4236/ojs.2015.57075
- Allred, A. & Addams, H. (2000) Service quality at banks and credit unions: What do their customers say?. *Managing service quality: An International Journal*, 10(1), 52-60. doi: 10.1108/09604520010307049
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7-17. doi: 10.1016/j.jclepro.2011.10.034
- Beaujean, M., Davidson, J., & Madge, S. (2006). The 'moment of truth' in customer service. *McKinsey Quarterly*, 1, 63-73.
- Berry, L.L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1988). The service-quality puzzle. *Business horizons*, 31(5), 35-43. doi : 10.1016/0007-6813(88)90053-5
- Butnariu, D., & Kroupa, T. (2008). Shapley mappings and the cumulative value for n-person games with fuzzy coalitions. *European journal of Operational research*, 186(1), 288-299. doi: 10.1016/j.ejor.2007.01.033
- Cohen, L., Manion, L., & Morriison, K. (2007). *Research methods in education* (6è éd.) New

- York: Routledge Taylor & Francis Publications Group.
- Collett, D. (1999). *Modelling binary data*. London : Chapman & Hall.
- Collins, J. (1994). Is business ethics an oxymoron ? *Business Horizons*, 37(5), 1-8. doi: 10.1016/0007-6813(94)90013-2
- Crane, A., & Matten, D. (2010). *Business Ethics* (3è éd.). Oxford University Press.
- Deloitte. (2012). Relations banques et clients: Comment regagner durablement la confiance des clients ? (2è éd.). Retrieved from http://www.alain-moroni.fr/telechargement/btsmuc/Ressources/Doc%20pro/151%20relations_banques_et_clients_2012.pdf
- Desjardins, J. (2005). L'analyse de régression logistique. *Tutorials in quantitative Methods for Psychology*, 1(1), 35-41. doi: 10.20982/tqmp.01.1.p035
- Duhachek, A., Coughlan, A., & Iacobucci, D. (2006). Résultats sur l'écart type de l'alpha de Cronbach, indice de fiabilité. *Recherche et Applications en Marketing*, 21(2), 83-94.
- Dussaix, A. M. (2002). La qualité dans les enquêtes. In Colloque sur la statistique et l'analyse des données dans les sciences appliquées et économiques. Beyrouth : Institut de Statistique.
- du Toit, G., & Johnson, B. (2011). Customer loyalty in retail banking : Americas 2011. En ligne sur le site de Du Toit & Johnson <http://www.bain.com/publications/articles/customer-loyalty-in-retail-banking-americas-2011.aspx>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st Century Business*. New Society Publishers.
- Ennew, C., & McKenchnie, S. (1998). The financial services consumer. In Gabbott, M., & Hogg, G. (Eds.), *Consumer and services* (pp. 185-207). Chichester: John Wiley & Sons.

- Ernst & Young. (2010). Understanding customer behavior in retail banking: the impact of the credit crisis across Europe. Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Understanding_customer_behavior_in_retail_banking_-_February_2010/\\$FILE/EY_Understanding_customer_behavior_in_retail_banking_-_February_2010.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Understanding_customer_behavior_in_retail_banking_-_February_2010/$FILE/EY_Understanding_customer_behavior_in_retail_banking_-_February_2010.pdf)
- Ernst & Young. (2014). Winning through customer experience : EY global consumer banking survey 2014. Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Global_Consumer_Banking_Survey_2014/\\$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Global_Consumer_Banking_Survey_2014/$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-2014.pdf)
- European Securities and markets authority. (2016) *Draft guidelines on MiFID II product governance requirements*. Retrieved from <https://www.esma.europa.eu/press-news/consultations/draft-guidelines-mifid-ii-product-governance-requirements>
- Faryabi, M., Sadeghzadeh, K., & Zakeri, A. (2015). The relationship continuity model and customer loyalty in the banking industry : A case study of the Maskan bank of Iran. *Journal of Relationship Marketing, 14*, 37-52.
- George, D., & Malery, P. (2003). *SPSS windows step by step: a simple guide and reference* (4è éd.). Boston: Allyn & Bacon, 231.
- Gillet, A., Brostaux, Y., & Palm, R. (2011). Principaux modèles utilisés en régression logistique. *Biotechnologie, Agronomie, Société et Environnement, 15*(3), 425-433.
- Gray, K. (2014). Best practices for key driver analysis. Retrieved from <https://www.quirks.com/articles/best-practices-for-key-driver-analysis>
- Guttman, L. (1954). Some necessary conditions for common-factor analysis. *Psychometrika, 19*(2)c, 149-161.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5è éd.). New Jersey: Prentice Hall.

- Harpman, D.A., Welsh, M., & Sparling, E.W. (2004). Unit non-response bias in the interval data model. *Land Economics*, 80(3), 448-462. doi: 10.2307/3654731
- ISO 9000. (2005). Quality management systems: Fundamentals and vocabulary. Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:en>
- Kaur, G., Sharme, R., & Mahajan, N. (2014). Segmentation of bank customers by loyalty and switching intentions. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 39(4), 75-89.
- Kothari, C.R. (2004). *Research methodology: methods and techniques* (2è éd.). India: New Age International.
- Lasser, W., Manolis, C., & Winsor, R. (2000). Service quality perspectives and satisfaction in private banking. *Journal of Services Marketing*, 14(3), 244-271. doi: 10.1108/08876040010327248
- Mazor, K., Clauser, B., Field, T., Yood, R., & Gurwitz, J. (2002). A demonstration of the impact of response bias on the results of patient satisfaction surveys. *Health Services Research*, 37(5), 1403-1417. doi: 10.1111/1475-6773.11194
- McGougall, G., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-440.
- Menon, K., & O'Connor, A. (2007). Building customers' affective commitment towards retail banks : The role of CRM in each 'moment of truth'. *Journal of Financial Services marketing*, 12(2), 157. doi :10.1057/palgrave.fsm.4760068
- Michel, S. (2004). Consequences of perceived acceptability of a bank's service failures. *Journal of Financial Services Marketing*, 8(4), 367. doi :10.1057/palgrave.fsm.4770133
- Nau, R. (n.d.). *Linear regression models*. Retrieved from Duke University, Fuqua School of Business site <http://people.duke.edu/~rnau/regintro.htm>

- Olsen, S.O. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction and repurchase loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 240-249.
- Olsen, L., & Johnson, M. D. (2003). Service equity, satisfaction and loyalty: From transaction-specific to cumulative evaluations. *Journal of Service research*, 5(3), 184-195.
- Perrini, F., & Tencati, A. (2006). Sustainability and stakeholder management : the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 296-308. doi: 10.1002/bse.538
- Pollack, B.L. (2009). Linking the hierarchical service quality model to customer satisfaction and loyalty. *Journal of Services Marketing*, 23(1), 42-50.
- Rust, R.T., & Zahorik, A.J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and marketshare. *Journal of retailing*, 69(2), 193-215.
- Rychalski, A., & Hudson, S. (2017). Asymmetric effects of customer emotions on satisfaction and loyalty in a utilitarian service context. *Journal of Business research*, 71, 84-91. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.10.014
- Sedgwick, P. (2014). Spearman's rank correlation coefficient. *British Medical Journal*, 349. doi: 10.1136/bmj.g7327
- Sharma, N., & Patterson, P. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 470-490.
- Sin, L., Tse, A., Yau, O., Lee, J., & Chow, R. (2002). The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy. *Journal of service marketing*, 16(7), 656- 676.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2000). *Using multivariate statistics* (4^e. éd.). USA: Allyn and Bacon.

Table des matières

1.	A propos de cette étude	
2.	Introduction	1
2.1.	Pertinence de l'étude	2
2.2.	Définitions	2
2.2.1.	Satisfaction	2
2.2.2.	Moment clé.....	3
2.2.3.	Retail banking	4
2.3.	Mieux gérer les moments clés	4
3.	L'enquête.....	9
3.1.	Les questionnaires	9
3.2.	Les moments clés.....	10
3.2.1.	MOT : Avoir un entretien avec son account manager	10
3.3.	L'analyse du questionnaire	11
3.3.1.	Processus d'échantillonnage et collecte des données.....	11
3.3.2.	Les groupes	11
3.3.3.	Schéma théorique: contenu du questionnaire.....	12
3.4.	Définition de la variable dépendante et variables indépendantes.....	13
3.4.1.	La variable dépendante.....	14
3.4.2.	Les variables indépendantes.....	14
4.	Satisfaction par groupe.....	17
4.1.	Echantillon et population.....	17
4.2.	Satisfaction globale.....	19
4.3.	Champs d'action	20
4.3.1.	Les points forts, points faibles et les points à améliorer	20
4.3.2.	Le coefficient de corrélation	21
4.4.	Comparaison par groupes	22
4.4.1.	Comparaison entre francophones et néerlandophones	22
4.4.2.	Comparaison entre hommes et femmes	23
4.4.3.	Comparaison en fonction de l'empreinte financière	24
4.4.4.	Comparaison en fonction de l'équipement.....	25
4.5.	Analyse de la satisfaction de la personne de contact fixe.....	26
4.6.	Analyse de la satisfaction lors de l'entrevue avec l'account manager	27
4.7.	Analyse des clients insatisfaits	28

4.7.1.	Les clients insatisfaits et les motifs de l'entrevue avec un account manager.....	29
4.7.2.	Recevoir de l'information et/ou conseils sur un ou plusieurs produit(s)	30
4.7.3.	Recevoir des conseils sur la banque en ligne ou mobile	31
4.7.4.	Recevoir de l'information et/ou conseils sur mon portefeuille placements	31
4.7.5.	Acheter un ou plusieurs produit(s) et/ou service(s)	32
5.	Méthodologie	33
5.1.	Questionnaire et variables explicatives	33
5.2.	Analyse en composantes principales (PCA).....	34
5.3.	Régression logistique.....	35
5.4.	Shapley value.....	38
6.	Résultats	41
6.1.	Questionnaire et variables explicatives	41
6.2.	Analyse en composantes principales (PCA).....	44
6.2.1.	Statistiques descriptives	44
6.2.2.	Variance totale expliquée	46
6.2.3.	Graphique de valeurs propres.....	46
6.2.4.	Rotation de la matrice des composantes	47
6.2.5.	Carte factorielle	48
6.3.	Régression logistique.....	50
6.4.	Shapley value.....	53
7.	Dimensions éthiques et soutenables du travail.....	55
8.	Recommandations et conclusion	61
8.1.	Moments clés, interactions journalières et expériences « Wow ».....	61
8.2.	Les variables explicatives	61
8.3.	Evolution du système bancaire	61
8.4.	Niveau de satisfaction.....	62
9.	Bibliographie.....	65
10.	Annexes.....	I
I.	Questionnaire relatif au MOT.....	I
II.	Le questionnaire, ses variables et ses sources	V
III.	Tests de signification des écarts	VI
IV.	Analyse des composants principaux (sous EViews)	VII
V.	Régression logistique.....	VIII
VI.	Shapley value (sous Q Research)	XII
	Executive summary	XIV

10. Annexes

I. Questionnaire relatif au MOT

MOT - Entretien avec accountmanager

MOT-id

En général, dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de la qualité des produits, du service et des canaux (Self-Service Banking, Online Banking et Mobile Banking) chez Belfius ?

- Très satisfait(e)
- Satisfait(e)
- Insatisfait(e)
- Très insatisfait(e)

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de l'entretien avec le collaborateur ^{Bq X} ?

- Très satisfait(e)
- Satisfait(e)
- Insatisfait(e)
- Très insatisfait(e)

Pourquoi dites-vous cela ?

Avez-vous eu cet entretien avec votre personne de contact fixe ?

- Oui
- Non
- Je n'ai pas de personne de contact fixe

* **En général, dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de cette personne de contact ?**

- Très satisfait(e)
- Satisfait(e)
- Insatisfait(e)
- Très insatisfait(e)

Dans le cadre de l'entretien, dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des éléments suivants ?

	Très satisfait(e)	Satisfait(e)	Insatisfait(e)	Très insatisfait(e)
La mesure dans laquelle les collaborateurs ont vraiment écouté vos besoins.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les informations et les conseils que vous avez reçus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La convivialité et la courtoisie des collaborateurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La mesure dans laquelle les collaborateurs ont communiqué dans un langage clair et compréhensible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La discrétion avec laquelle vos données personnelles sont traitées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les produits et/ou services offerts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dans quelle mesure, êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante ? Bq X fait preuve de suffisamment de souplesse en matière de procédures.'

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Comment le rendez-vous avec Bq X a-t-il été pris ?

- J'ai pris l'initiative et j'ai contacté Bq X
- Bq X ; a pris l'initiative et m'a contacté(e).

Qu'avez-vous fait lors de votre entretien ? (Plusieurs réponses possibles)

- J'ai reçu de l'information et/ou des conseils sur un ou plusieurs produit(s)
- J'ai reçu de l'information et/ou des conseils concernant la banque en ligne ou via mobile
- J'ai reçu de l'information et/ou des conseils sur mon portefeuille placements
- J'ai acheté un ou plusieurs produit(s) et/ou service(s)
- J'ai fixé un rendez-vous pour un prochain entretien
- Autre, prière de spécifier
.....

Envisagez-vous encore d'autres actions suite à votre entretien ? (Plusieurs réponses possibles)

- Fixer un rendez-vous de suivi.
- Acquérir un ou plusieurs produit(s).
- Parler de mon entretien avec ma famille, des amis ou des connaissances.
- Autre, prière de spécifier
.....
- Je n'envisage rien pour l'instant.

**Avez-vous recherché de l'information en matière de placements préalablement à l'entretien ?
(Plusieurs réponses possibles)**

- Oui, auprès de Bq X (site, brochure, agence...)
- Oui, auprès d'une autre banque (site, brochure, agence...)
- Oui, auprès de la famille, de connaissances, d'amis
- Oui, auprès de la presse (spécialisée ou non)
- Autre, prière de spécifier
.....
- Non, je n'ai pas recherché d'information au préalable

Avez-vous encore des suggestions/remarques à formuler concernant l'entretien avec votre personne de contact ?

**Vous pouvez exercer, à tout moment et gratuitement, votre droit d'accès et de rectification en vous adressant par écrit à _____, _____, _____, _____
Bruxelles, en joignant une copie du recto de votre carte d'identité. Vous pouvez vous opposer à l'utilisation des données de cette enquête à des fins de marketing direct en cochant la case ci-dessous.**

- Je m'oppose à l'utilisation des données de cette enquête à des fins de marketing direct

II. Le questionnaire, ses variables et ses sources

Tableau 8 Le questionnaire et ses sources

N°	Catégorie	Variable	Nb. de variable(s)	Sources
1	KPI	idem	1	Rust et Zahorik (1993) Kaur, Sharma et Mahajan (2014) Pollack (2009) Olsen et Johnson (2003)
2	Personne de contact	idem	1	Faryabi et al. (2015) Deloitte (2012) EY (2010, 2014)
3	Entrevue		6	
4		Ecoute des besoins		Faryabi et al. (2015) Deloitte (2012)
5		Infos et conseils		Sin et al. (2002) Faryabi et al. (2015) EY (2014)
6		Convivialité, courtoisie		Allred et Adams (2000) Kaur, Sharma et Mahajan (2014)
7		Communication claire		Lasser et al. (2000) Deloitte (2012) EY (2014)
8		Discrétion		EY (2014)
		Offre produits/ services		EY (2010) Deloitte (2012)
9	Procédures	Souplesse	1	du Toit et Johnson (2011)

III. Tests de signification des écarts

Tests d'analyse de la variance réalisés à 95% de confiance.

Test d'égalité des variances (F-Test) Empreinte financière		
	Moins de 100.000€	Au moins 100.000€
Moyenne	1,269675694	1,237348348
Variance	0,321211577	0,284123173
Observations	14955	14919
Degré de liberté	14954	14918
F	1,130536357	
P(F<=f) unilatéral	3,3247E-14	
Valeur critique pour F (unilatéral)	1,027284551	

Test d'égalité des variances (F-Test) Néerlandophones/ Francophones		
	NL	FR
Moyenne	1,249397138	1,204704278
Variance	0,243156791	0,251112275
Observations	18661	11734
Degré de liberté	18660	11733
F	0,968319015	
P(F<=f) unilatéral	0,026454819	
Valeur critique pour F (unilatéral)	0,973012095	

Test d'égalité des variances (F-Test) Hommes / Femmes		
	Femmes	Hommes
Moyenne	1,227750846	1,247783141
Variance	0,244685363	0,259697897
Observations	10933	17818
Degré de liberté	10932	17817
F	0,942192317	
P(F<=f) unilatéral	0,00027431	
Valeur critique pour F (unilatéral)	0,97207976	

Test d'égalité des variances (F-Test) Equipement		
	≤ 5 produits	> 5 produits
Moyenne	1,26287808	1,206344161
Variance	0,2802938	0,218067823
Observations	13919	15731
Degré de liberté	13918	15730
F	1,285351484	
P(F<=f) unilatéral	5,82114E-53	
Valeur critique pour F (unilatéral)	1,027427211	

IV. Analyse des composants principaux (sous EViews)

Comme avec SPSS, EViews calcule la variance totale représentée par deux composantes et les résultats sont similaires.

Sample: 1 30626

Included observations: 30626

Computed using: Ordinary correlations

Extracting 9 of 9 possible components

Eigenvalues: (Sum = 9, Average = 1)

Number	Value	Difference	Proportion	Cumulative Value	Cumulative Proportion
1	4.873002	3.697220	0.5414	4.873002	0.5414
2	1.175782	0.324088	0.1306	6.048785	0.6721
3	0.851695	0.065500	0.0946	6.900479	0.7667
4	0.786195	0.348929	0.0874	7.686675	0.8541
5	0.437266	0.169390	0.0486	8.123940	0.9027
6	0.267876	0.054201	0.0298	8.391816	0.9324
7	0.213675	0.010422	0.0237	8.605491	0.9562
8	0.203253	0.011996	0.0226	8.808744	0.9787
9	0.191256	---	0.0213	9.000000	1.0000

Eigenvectors (loadings):

Variable	PC 1	PC 2	PC 3	PC 4	PC 5	PC 6	PC 7	PC 8	PC 9
NUM3	-0.153236	0.543572	0.334698	0.748800	0.003689	-0.062143	0.031609	0.043279	0.039696
NUM6	0.170172	-0.442318	-0.606351	0.631439	0.002257	0.081303	-0.020159	0.014735	0.042188
NUM8	0.138040	-0.617905	0.670299	0.171927	0.345111	-0.011361	0.008461	0.013157	0.028348
_7_1	0.407091	0.092071	-0.027304	0.005475	0.071871	-0.484236	-0.335107	0.434092	-0.533519
_7_2	0.404241	0.029573	0.006003	-0.008720	-0.165694	-0.653961	0.279806	-0.352129	0.422132
_7_3	0.394806	0.210558	-0.043395	-0.090550	0.289767	0.262491	-0.082571	0.511046	0.607337
_7_4	0.401471	0.160174	-0.025023	-0.006691	0.204408	0.286665	0.726618	-0.053216	-0.397152
_7_5	0.398131	0.198572	0.016119	0.014678	0.210023	0.274098	-0.518830	-0.638208	-0.076497
_7_6	0.351870	-0.091135	0.259737	0.049579	-0.823652	0.317870	-0.062917	0.118309	-0.023706

V. Régression logistique

Sous SPSS Statistics

Test de Hosmer et Lemeshow

Pas	Khi-deux	ddl	Sig.
1	60,662	1	,000
2	298,682	4	,000
3	91,934	5	,000
4	114,793	6	,000
5	81,704	5	,000
6	91,166	5	,000
7	94,607	7	,000

		KPI <u>dicho</u> = ,00		KPI <u>dicho</u> = 1,00		Total
		Observé	Attendu	Observé	Attendu	
Pas 7	1	420	431,390	3118	3106,610	3538
	2	52	47,663	2466	2470,337	2518
	3	20	29,814	2910	2900,186	2930
	4	6	11,975	2229	2223,025	2235
	5	14	14,054	4441	4440,946	4455
	6	1	1,028	382	381,972	383
	7	18	16,210	6642	6643,790	6660
	8	8	2,615	2229	2234,385	2237
	9	19	3,252	5651	5666,748	5670

Dans ce cas, le test de Hosmer et Lemeshow (1989) montre un écart entre les valeurs observées et les valeurs prédites. Cependant, sur le tableau de droite, si on compare les résultats entre les valeurs observées et les résultats attendus, les écarts sont très faibles.

Modèle si un terme a été supprimé

Variable		Log de vraisemblance du modèle	Modification dans le log de vraisemblance - 2	ddl	Sig. de la modification
Pas 6	Pers_contact	-1830,300	272,460	1	,000
	Ecoute_besoins	-1699,255	10,369	1	,001
	Infos_Conseils	-1785,021	181,902	1	,000
	Convivialité	-1700,077	12,014	1	,001
	Discrétion	-1719,053	49,965	1	,000
	Procédures	-1914,551	440,962	1	,000
Pas 7	Pers_contact	-1827,511	275,067	1	,000
	Ecoute_besoins	-1694,471	8,987	1	,003
	Infos_Conseils	-1755,428	130,902	1	,000
	Convivialité	-1695,832	11,709	1	,001
	Discrétion	-1717,337	54,720	1	,000
	Offre	-1694,070	8,186	1	,004
	Procédures	-1883,067	386,180	1	,000

Ce tableau montre si la probabilité du log de vraisemblance diminue si on retire des variables du modèle. Lorsque la valeur du log de vraisemblance augmente quand on retire une variable, c'est que celle-ci n'apporte pas beaucoup d'informations pour expliquer le modèle.

Variables absentes de l'équation

			Score	ddl	Sig.
Pas 5	Variables	71	10,303	1	,001
		74	,039	1	,843
		76	9,695	1	,002
	Statistiques générales		18,983	3	,000
Pas 6	Variables	74	,215	1	,643
		76	8,289	1	,004
	Statistiques générales		8,658	2	,013
Pas 7	Variables	74	,361	1	,548
	Statistiques générales		,361	1	,548

Liste des observations

Le tableau des observations (non repris dans cette annexe) reprend les observations (248) qui ont une valeur résiduelle standardisée supérieure à 2. Parmi ces observations, 212 observations ont une valeur résiduelle de plus de 3 écarts-types, cela équivaut à 0,69 % de l'échantillon.

Dans Excel : régression logistique

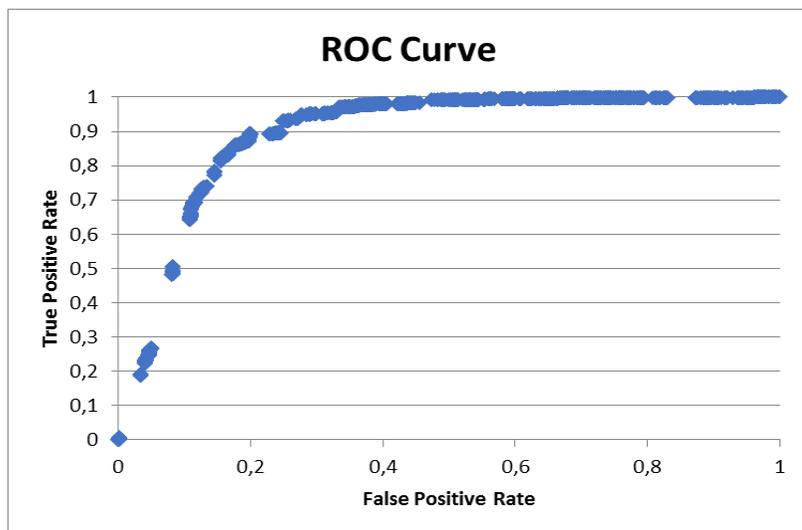


Tableau de classification des prédictions :

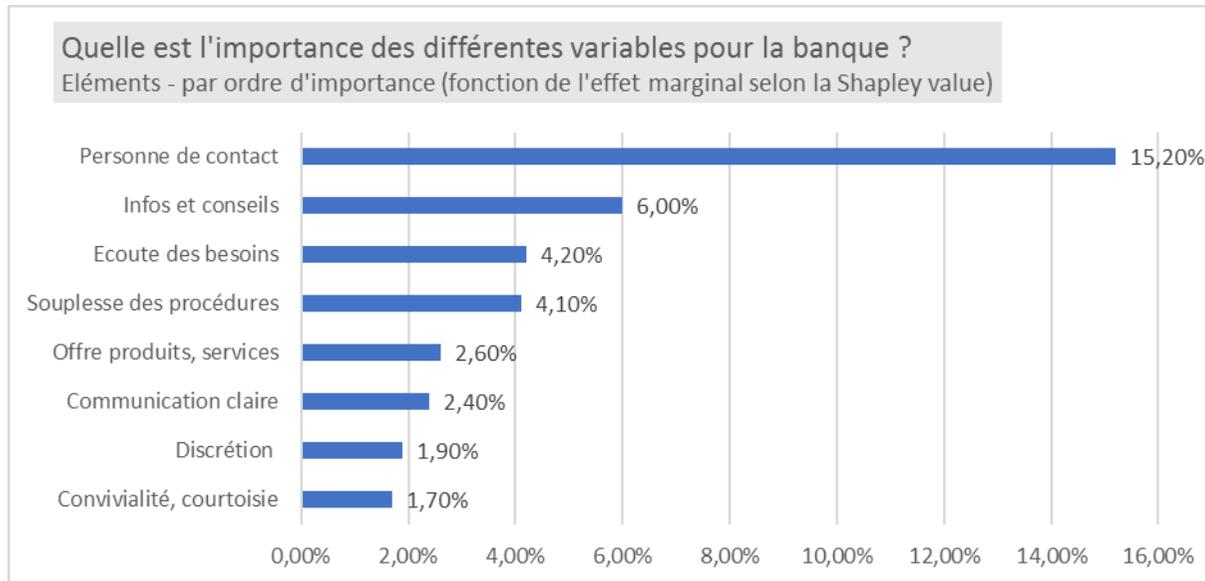
	Suc-Obs	Fail-Obs	
Suc-Pred	30017	405	30422
Fail-Pred	51	153	204
	30068	558	30626
Précision	99,83%	27,42%	98,51%
Cutoff	0,5		

	<i>coeff b</i>	<i>s.e.</i>	<i>Wald</i>	<i>p-value</i>	<i>exp(b)</i>	<i>lower</i>	<i>upper</i>
Intercept	11,6843	0,2578	2054,2357	0,0000	118696,9449		
6	-1,3526	0,0808	280,4582	0,0000	0,2586	0,2207	0,3029
7,1	-0,3490	0,1145	9,2892	0,0023	0,7054	0,5636	0,8829
7,2	-1,2665	0,1116	128,7750	0,0000	0,2818	0,2264	0,3507
7,3	-0,3923	0,1142	11,7934	0,0006	0,6755	0,5400	0,8450
7,4	0,0717	0,1195	0,3607	0,5481	1,0744	0,8501	1,3578
7,5	0,7600	0,1129	45,3053	0,0000	2,1383	1,7138	2,6680
7,6	-0,2626	0,0905	8,4230	0,0037	0,7691	0,6441	0,9183
8	-1,4380	0,0743	374,6887	0,0000	0,2374	0,2052	0,2746

VI. Shapley value (sous Q Research)

Shapley Importance (%) Lower Confidence Bound 0.025 Raw Shapley Importance Upper Confidence Bound 0.975	Shapley Importance (%)	Lower Confidence Bound 0.025	Raw Shapley Importance	Upper Confidence Bound 0.975
6	39.8↑	0.145	0.152	0.158
7: 1	11.1↑	0.040	0.042	0.045
7: 2	15.7↑	0.056	0.060	0.063
7: 3	-4.6↓	0.016	0.017	0.018
7: 4	6.2↑	0.022	0.024	0.025
7: 5	-4.9↓	0.018	0.019	0.020
7: 6	6.7↑	0.024	0.026	0.028
8	10.9↑	0.038	0.041	0.045
R-Squared (%)	38.1			

Figure 11 Shapley value (via Q research)



Analyse des drivers
Base : 30.627 clients
 $R^2 = 38,10\%$



KPI
= 95%

Executive summary

Satisfaction is the key in the relationship between the bank and its clients. Satisfaction leads to trust and trust is determinant for loyalty. In a banking sector where attrition is an everyday threat, banks that can manage the satisfaction of their own clients and prospects have a competitive advantage.

What clients want is not difficult but it requires improvements at each level of the company.

Firstly, clients want to be understood and to receive an advice on products or services that are adapted to their financial situation, their age, their needs and their projects. Collaborators have to listen to their clients to offer personalized advice. To do so, bank collect data and they have to make use of that to understand the groups among the clients and identify what each group desires.

Secondly, due to the development of online banking or mobile banking direct contact is precious and rare so each moment has to be considered as a moment of truth. To handle these moments properly, bankers need enough time to be available for face to face conversation. That is a matter of organization.

Once the bank has realized the value of the satisfaction of the clients for the whole company, for its brand image, a competitive advantage will attract clients and they will be able to achieve the financial objectives of these people.

This goal of this research paper is to evaluate the satisfaction of the customers during the moment of truth “Meeting with an account manager” and to look closely at the relative importance of each factor among different groups sorted by sex, language, wealth or equipment. Then, in function of the goal of the meeting with the account manager, we will measure the performance of each variable and finally, based on statistical methods like the principal component analysis, a logistic regression and a Shapley value analysis and its impact on the satisfaction related to the moment of truth.