

Les attributs de la satisfaction et l'expérience client

Anne Julien

Professeur de Marketing

Titulaire de la Chaire Bancassurance du Crédit Agricole du Nord Est

Associée au laboratoire IRIS de l'IAE de Lyon

Reims Management School

59 rue Pierre Taittinger BP 302

51061 REIMS CEDEX France

+33 (0) 3 26 77 46 24

Mail : anne.julien@reims-ms.fr

Wissal Anir

Assistante de recherche et d'enseignement

Reims Management School

59 rue Pierre Taittinger BP 302

51061 REIMS CEDEX France

+33 (0) 3 26 77 46 24

Mail : wissal.anir@reims-ms.fr

Les attributs de la satisfaction Client et l'expérience client

Résumé

L'objectif de cet article est d'explorer la façon dont l'expérience de service modifie les attributs de la satisfaction pour un client venant d'ouvrir un compte dans une banque. A partir d'une enquête de satisfaction effectuée quatre mois après l'entrée en relation avec une nouvelle banque, les réactions des clients particulièrement satisfaits ou insatisfaits ont été analysées. A l'aide de régressions logistiques, l'article montre que les attributs de la satisfaction et de l'insatisfaction diffèrent, ce qui vient confirmer des études antérieures menées dans d'autres secteurs et que ces contributions varient suivant l'expérience de services. Des suggestions managériales sont faites pour que l'entreprise mette en place une organisation plus adaptée aux différents « moments de vérité ».

Mots clés : Expérience de service, satisfaction, attribut de la satisfaction, secteur bancaire, asymétrie, moment de vérité, régression logistique binaire.

Attribute contribution to satisfaction and customer experience

Abstract

The aim of this article is to investigate how the experience of service modifies the satisfaction attributes for a customer who has just opened an account in a new bank. From a satisfaction survey carried out four months after the beginning of the relation with the bank, the reactions of the particularly satisfied or dissatisfied customers are analyzed. Using logistic regressions, the article shows that the attributes of the (dis) satisfaction vary, what comes to confirm previous studies made in the other sectors, and how they vary according to the number of encounter of services. Manager suggestions are suggested to allow the company to set up an organization more adapted at the different "moments of truth".

Key words: Service Experience, Satisfaction, Dissatisfaction, Satisfaction Attribute, Asymmetry, Bank Sector, Binary Logistic Regression.

Introduction

Dans le secteur de la banque et de l'assurance, les clients comme les prospects identifient mal les différences entre les établissements que ce soit au niveau des produits ou des relations avec le personnel. Les clients sont de plus en plus multi bancarisés et ce phénomène, qui au départ concernait les CSP⁺, se propage dans tous les segments de clientèle. Face à ce marché mature et peu différencié, les responsables marketing cherchent de nouveaux clients dont ils s'occupent de très près afin de les satisfaire au mieux et d'éviter ainsi leur départ.

Des programmes de bienvenue, que ce soit chez les assureurs ou les banquiers ont vu le jour avec la mise en place d'une démarche relationnelle. Dans ce cadre, des enquêtes de satisfaction, permettant d'appréhender quasiment en temps réel le niveau de la qualité et de la satisfaction perçue, sont mises en place. De nombreux chercheurs et praticiens ont en effet mis un accent fort sur ce déterminant de la fidélité et la profitabilité (Bolton, 1998 ; Anderson et Sullivan 1993, Fornell 1992), bien que l'approche multidimensionnelle des déterminants de la fidélité ait pu être mise en avant. (NGobo et Gharsallah, 2004).

Les études sur la satisfaction se poursuivent dans la lignée de l'article fondateur d'Oliver (1980) et avec l'aide d'une approche plurifactorielle issue de la théorie bi factorielle d'Herzberg et al (1959).

Cette dernière approche transposée dans les champs de recherche de la qualité et du marketing fait l'objet d'une littérature abondante car de nombreux auteurs ont proposé des fonctions de contribution différentes (Audrain, 2000 ; Srijumpa, Chiarakul, Speece, 2007) et développé la notion d'asymétrie.

Nous avons mené une recherche sur les relations entre les différents attributs du service et la satisfaction/insatisfaction en considérant que le rôle de ces éléments dépendait du type d'expérience du client. Cette étude a été effectuée sur une durée de 13 mois, à partir d'une enquête de satisfaction menée systématiquement auprès de nouveaux clients d'une banque mutualiste.

Nous rappellerons dans un premier temps le cadre conceptuel de la contribution des attributs à la satisfaction, puis nous décrirons la méthodologie appliquée à notre recherche basée sur les régressions logistiques et les raisons pour lesquelles nous avons choisi cette approche. Nous exposerons ensuite les principaux résultats de cette recherche qui montrent que les

attributs et leur poids diffèrent selon l'expérience des rencontres de service avec le conseiller de clientèle.

1. Contribution des éléments de service à la satisfaction client : cadre conceptuel

1.1 Satisfaction et insatisfaction

Au 12^{ème} et 13^{ème} siècle, être satisfait correspondait bien à avoir reçu une réponse à ce que l'on attendait. Cette approche d'ordre cognitif se retrouve chez des chercheurs comme Howard et Sheth (1969), Hunt (1977). Le deuxième sens apparaît au 18^{ème} siècle, (Heitmann 2005), la définition évolue vers un sens de contentement beaucoup plus émotionnel et dans cette perspective, on retrouve d'autres chercheurs comme Cadotte, Woodruff et Jenkins (1987) ; Mano et Oliver (1993). En s'inspirant de travaux antérieurs, Cronin et Taylor (1992) ont défini la satisfaction comme le résultat d'un processus à la fois affectif et cognitif. Ainsi, Garbarino et Johnson(1999), la définissent comme: *un construit cumulatif, sommant les satisfactions avec des produits ou services spécifiques de l'organisation* ». En ce sens, Jham et Khan (2008) en s'intéressant au secteur bancaire, notent, également, que le jugement de satisfaction dépend de la coexistence des dimensions cognitives et affectives de la satisfaction.

Pour mieux appréhender le concept de satisfaction, deux types de satisfaction ont été distingués, l'une dépend d'une expérience singulière et discrète (satisfaction transactionnelle) (Vanhamme 2002) et l'autre dépend des interactions et du relationnel (satisfaction relationnelle) (Dollen et al, 2004 ; Audrain et Evrad, 2001 ; Bitner, 1990 ; Bolton et Drew, 1991).

A la différence de la satisfaction transactionnelle qui est une évaluation cognitive d'un état postérieur et inhérent à une transaction spécifique et bornée dans le temps, la satisfaction relationnelle porte, elle, sur plusieurs expériences de consommation, elle consiste en un agrégat de satisfactions transactionnelles (Ngobo, 1997 ; Prim, 1998).

Les chercheurs et praticiens parlent aussi d'une satisfaction dite « globale » qui englobe notamment les recherches sur les différents attributs de la satisfaction et vient donc d'une évaluation « globale ». (Kano et al 1984 ; LLosa, 1996).

Sur le plan académique comme sur le plan managérial, il est intéressant de comprendre les raisons de cette satisfaction ou non-satisfaction des clients et de se pencher sur les modes de contribution à la satisfaction globale des clients.

Le modèle de référence est celui d'Oliver (1980) qui montre que la disconfirmation des attentes est un antécédent de la satisfaction, de l'attitude et de l'intention. Cette conceptualisation cognitive a été complétée en intégrant les affects et les émotions (Westbrook, 1987). Le construit de la satisfaction s'est donc enrichi (Oliver 1997) et il bénéficie d'une forte validité externe. Toutefois, un certain nombre de limites sont apparues, en effet tous les attributs ne contribuent pas de façon linéaire à la satisfaction et celle-ci notamment dans les services ne vient pas toujours d'attentes a priori. C'est pourquoi, les chercheurs en marketing se sont rapprochés des travaux de Herzberg, Mausner et Snydeman (1959) sur la théorie de l'asymétrie des impacts des facteurs de la satisfaction pour créer des modèles plurifactoriels. Selon ces psychologues du travail, le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais la non-satisfaction et il existe deux types de facteurs engendrant satisfaction et insatisfaction. Les qualitatifs japonais ont appliqué cette théorie pour cerner la satisfaction vis-à-vis des produits. Ils ont identifié quatre fonctions principales de contribution des « éléments de qualité » à la satisfaction. (Kano et al 1984) :

1. Les éléments de qualité unidimensionnelle qui contribuent à la satisfaction quand ils sont appréciés favorablement et qui contribuent à l'insatisfaction quand l'évaluation est défavorable.
2. Les éléments de qualité attirante qui ne contribuent qu'à la satisfaction lorsqu'ils sont évalués favorablement mais qui ne jouent pas de rôle sur l'insatisfaction.
3. Les éléments de qualité nécessaire qui ne contribuent qu'à l'insatisfaction quand ils sont considérés négativement mais qui ne contribuent pas à la satisfaction même s'ils sont évalués positivement.
4. Les éléments de qualité indifférente, ou éléments secondaires n'interviennent que faiblement sur le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction.

Pour Kano et al (1984) comme pour d'autres chercheurs, les actions prioritaires pour augmenter la satisfaction et se différencier des autres entreprises concernent les éléments de qualité attirante.

1.2 Les contributions à la satisfaction et à l'insatisfaction

Dans le prolongement de leurs travaux, de nombreux auteurs mettent en évidence la contribution des poids fluctuants des éléments dans la satisfaction des consommateurs dans différents secteurs. Ainsi, Cadotte et Turgeon (1988) ont travaillé dans le secteur de la restauration et de l'hôtellerie. Llosa a développé son modèle tétra-classe dans plusieurs domaines de service depuis la parution de sa thèse sur le sujet (1996). De leur côté, Srijumpa et alii (2007) ont mesuré l'effet des relations interpersonnelles sur la satisfaction et l'insatisfaction des clients dans le secteur bancaire.

Un tableau synoptique des différents contributeurs à cette approche se trouve dans l'article de Audrain (2000) et de Ray et Gotteland (2005). Il est possible de regrouper les travaux sur le sujet selon les fondements méthodologiques adoptés :

- Méthodes de recueil spécifique : méthode des incidents critiques d'Herzberg, Mausner et Snydeman (1959) en s'inspirant de Flanagan (1954) et méthode de simulation de Kano et alii (1984).
- Méthodes des deux importances. Les chercheurs comparent l'importance déclarée par le client avec l'importance calculée (Venkitaram et alii, 1993).
- Méthodes fondées sur la catégorisation des modalités initiales de chaque élément de la satisfaction en deux classes. Elle permet de distinguer le type de contribution (positive versus négative) et d'indiquer le poids de chacune d'elle. (Llosa 1996 ; Brandt et Scharioth, 1998 ; Mitall, Ross et Baldasare, 1998).
- Méthodes, qui pour chacun des attributs concernés, créent différentes catégories de consommateurs en fonction de leur degré de satisfaction sur cet attribut.

Ray et Gotteland (2005) soulignent l'existence de 2 groupes de limites transverses à l'ensemble de ces méthodes.

Le premier groupe de limites concerne la manière dont les attributs sont classés dans des modes de contributions génériques. Utilisée pour simplifier les modes de contribution, cette pratique de création arbitraire des frontières est susceptible de déformer la réalité des modes de contribution (Ray et Gotteland, 2005) et ainsi d'induire en erreur les managers dans leurs actions et affectation des ressources.

Le deuxième groupe de limites concerne les difficultés liées à la mise en œuvre et la praticité des méthodes qui ne contrôlent pas les interactions entre les attributs et qui nécessitent un recodage souvent complexe et arbitraire.

Afin de dépasser ces différentes limites Ray et Gotteland (2005) ont proposé une méthode de mesurer l'asymétrie des facteurs de satisfaction en s'appuyant sur trois approches complémentaires. Chacune d'entre elles vise à palier aux limites identifiées dans le premier et deuxième groupe. Leur méthode répond aux faiblesses des études précédentes, nous l'avons résumée dans le tableau ci-dessous:

Tableau 1 : les points-clés de la Méthode de Ray et Gotteland (2005)

Limites des méthodes existantes	Solution proposée	Avantages
Le recodage des variables	Regroupement en trois modalités : très satisfaits, neutre et insatisfaits	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les « très satisfaits », facteur déterminant de fidélité et d'enchantement. - Evaluer l'asymétrie des attributs de satisfaction.
La complexité et la lourdeur de la mesure de l'asymétrie des impacts	La méthode de Régression logistique	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer le contrôle des interactions entre facteurs. - Méthode adaptée à la nature des variables recodées (nominale). - Simplicité de mise en œuvre. - Adaptée aux données nominales, ne suivant pas une loi normale (Cibois,1999).
L'arbitraire des frontières entre les modes de contribution	Placer les facteurs dans un continuum des modes de contribution	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre plus lisible les frontières entre des modes de contribution très proches. - Eviter l'arbitraire dans la classification des attributs. - Permettre une analyse plus opérationnelle des leviers de la satisfaction.

Selon Ray et Gotteland (2005)

1.3 La rencontre et l'expérience de service

En s'intéressant au secteur de la distribution, Dolen et al (2004) soulignent que le contact avec le personnel est crucial dans la décision d'achat du consommateur et même après l'achat. La performance du personnel en contact est alors critique dans la satisfaction des consommateurs (Bitner et Hubbert, 1994 ; Crosby et al, 1990). Elle influence l'expérience du consommateur et de ce fait, crée une satisfaction transactionnelle et relationnelle relative à chaque individu. Au niveau transactionnel, le comportement de la personne en contact joue un rôle critique non seulement dans le diagnostic et l'identification des besoins du client, mais aussi dans l'évaluation globale du client sur l'expérience de service. Au niveau

relationnel, des recherches ont montré que le personnel de contact qui fait preuve de comportement d'empathie, de compréhension, d'intérêt, de confiance et de disponibilité vis-à-vis de son client, peut cultiver une relation à long terme avec ce dernier.

La performance du personnel de contact a fait l'objet de nombreuses recherches, aussi bien dans le secteur de la distribution que dans le secteur des services. Elles soutiennent toutes la même idée, celle de l'importance des aspects relationnels et des aspects liés à la tâche dans les interactions du personnel de contact avec le client. Dans cette perspective, Price et al (1995), propose cinq dimensions du comportement du personnel de contact qui peuvent influencer les perceptions des consommateurs : la compréhension mutuelle, l'intérêt porté à la demande, la compétence, l'authenticité, et un minimum de conformité des standards. En se basant sur leurs travaux, Dolen et al (2004) ont cherché à comprendre la satisfaction des clients par rapport aux cinq dimensions du comportement du personnel d'un magasin de distribution. Le résultat de leur recherche démontre l'importance des dimensions suivantes : la capacité de compréhension, la capacité de répondre aux besoins des clients et la compétence du personnel en contact. Ces trois dimensions sont les seules à influencer à la fois la satisfaction des clients par rapport à une transaction effectuée, c'est-à-dire au moment d'une rencontre, et maintenir leur satisfaction à long terme. Tandis que l'authenticité et la conformité aux règles n'a de l'impact qu'au moment de la rencontre.

Cet article cherche à tester l'effet des attributs de services sur la satisfaction globale des clients après une seule expérience de service avec le conseiller et après deux ou plusieurs expériences de service. Cette analyse est en ligne avec de nombreuses recherches qui tentent d'expliquer les résultats des relations d'échange sur la satisfaction des clients (Crosby et al, 1990 ; Doney et Cannon, 1997 ; Perrien, 2003).

En considérant un rendez-vous entre le client et son conseiller comme une expérience particulière de service, la première hypothèse tente de mesurer la contribution des éléments de services à la satisfaction globale des clients en fonction du nombre de rencontres. LLosa (1996), Lichtlé et alii (2001) et Poubanne et alii (2003) affirment que les quatre catégories d'attributs de services sont différentes en fonction du secteur d'activité et des caractéristiques du client. Nous suggérons en conséquence :

Hypothèse 1 : Dans le secteur bancaire, les quatre catégories d'attributs de service de service sont différentes en fonction du nombre de rencontres entre le client et son conseiller.

Dans un second temps nous tentons d'aller plus loin que la catégorisation des attributs pour analyser le poids de la contribution. Ceci permet selon Ray et Gotteland (2005) d'évaluer de manière moins arbitraire et plus précise la contribution de chaque attribut.

Hypothèse 2 : Le poids des contributions des attributs de service à la satisfaction et à l'insatisfaction des clients est différent en fonction du nombre des rencontres client-conseiller.

2. Méthodologie

En utilisant la méthode proposée par Ray et Gotteland (2005), ce travail a un double objectif. D'une part, il cherche à tester grâce à une analyse de régressions logistiques l'effet des performances (positive et négative) des attributs de service sur la satisfaction (insatisfaction) globale des clients. D'autre part, à expliquer l'importance de la contribution de chaque attribut à la satisfaction. Comme le soulignent Ray et Gotteland (2005) dans leur étude, des éléments classés dans différentes catégories (unidimensionnels, attirants, nécessaires, indifférents) peuvent avoir des poids très proches sur la satisfaction globale. A l'inverse, les éléments appartenant à une même classe, peuvent avoir des poids différents.

Appliquer cette méthode dans un contexte bancaire, différent de celui de l'alimentation comme c'est le cas pour Ray et Gotteland (2005), contribuera non seulement à évaluer la capacité discriminante¹ de la nature des attributs dont les contributions sont proches, mais aussi, à terme, à mesurer la stabilité intersectorielle de cette méthode.

Cette méthode de traitement se fera pour deux groupes de clients différents. Le premier groupe concerne les clients n'ayant eu aucun rendez-vous après l'ouverture de leur compte bancaire. Le deuxième groupe est constitué de clients ayant eu au moins un rendez-vous avec leur conseiller après l'ouverture de leur compte. Nous avons recherché alors si le fait d'avoir eu un rendez-vous avec le conseiller au moins une fois après l'ouverture du compte avait une incidence sur les variables contributives de la satisfaction, en quelque sorte est-ce que ce moment de vérité formel fait changer ou non d'une part les attributs de la satisfaction, et d'autre part leur poids. Llosa (1996), en s'intéressant au secteur de l'agroalimentaire, suggère que l'appartenance d'un attribut à une catégorie donnée s'explique par l'expérience antérieure du produit dans (Lichtlé et al, 2001). Poubanne et al (2003) soulignent qu'une méthode de catégorisation des éléments de service dans une problématique de satisfaction

devrait logiquement montrer des divergences de catégorisation selon l'échantillon. Voyons maintenant ce qu'il en est pour les clients de services bancaires.

2.1 Terrain et collecte des données

L'étude est basée sur l'enquête de satisfaction menée chaque mois sur les nouveaux clients de la banque sur trois départements. (Hors client bénéficiant de la carte prévue pour les jeunes). Cette enquête a lieu quatre mois après l'expérience de service concernant l'ouverture d'un nouveau compte pour un particulier. Après une première version de l'enquête testée sur 6 mois, une version plus pertinente a été mise en place.

Cette étude de nature quantitative, a consisté à administrer par courrier un questionnaire. Dix éléments de services ont été évalués par les clients. Les éléments de service concernant la relation à l'intérieur de l'agence avec le personnel de contact ont été étudiés, d'une part le personnel à l'accueil et d'autre part le personnel commercial. Ces différents éléments ainsi que les critères sur la satisfaction et la fidélité ont été validés conjointement par des experts et des spécialistes académiques du domaine. Pour la vague d'enquêtes concernée ici, le recueil de données a été effectué auprès des nouveaux clients pendant une période de 13 mois, de février 2007 à Mars 2008. Au final, une base de données de $n = 1364$ individus a été constituée, avec un groupe de clients ayant eu au moins un rendez-vous après l'ouverture du compte $n = 1148$, et un deuxième groupe constitué de clients n'ayant eu aucun rendez-vous $n = 190$.

Cette base de données comprend la totalité des questionnaires qui ne manquent d'aucune information. L'effectif minimum observé pour la majorité des modalités positives et négatives de chaque item est supérieur à 100 individus, sauf pour les deux items « Amabilité personnel » et « Qualité d'écoute conseiller » dont l'effectif de la modalité négative est respectivement 59 et 68 individus.

¹ La méthode de calcul proposée par Gay et Rotteland (2005) permet de discriminer deux attributs dont la contribution à la satisfaction est proche.

2.2 Traitement et analyse des données

Afin de tester les hypothèses 1 et 2 nous avons procédé dans cet article en deux étapes. La première étape a consisté à recoder nos variables expliquées (la satisfaction globale) et explicatives (les éléments de service). Nous avons alors procédé à une transformation de la mesure de notre échelle à 4 points en une échelle nominale à trois modalités. Nous avons alors regroupé les deux premières modalités négatives pour constituer la nouvelle modalité « insatisfait », le troisième et le quatrième échelon représentant respectivement les modalités « neutre » et « satisfait ».

La deuxième étape avait pour but de déterminer les contributions négatives et positives de chaque attribut. La satisfaction globale constitue alors la variable dépendante et les différents attributs les variables indépendantes du modèle. Le modèle est composé de deux régressions logistiques, l'une destinée à mesurer les contributions négatives des attributs, et l'autre ses contributions positives. Pour cela, l'ensemble des attributs ainsi que la satisfaction globale ont été transformés en variables muettes : un attribut X à trois modalités (Très Satisfait, Neutre, Insatisfait) a été transformé en trois nouvelles variables binaires ($XTs^2 = 1$ si $X = 3$ sinon 0 ; $XN = 1$ si $X = 2$ sinon 0 ; $XIs = 1$ si $X = 1$ sinon 0). Pour l'équation déterminant les contributions positives, seules les variables muettes représentant les « Très satisfaits » ont été prises en compte. De même, pour l'équation des contributions négatives, seules les variables muettes représentant les « Insatisfaits » ont été prises en compte.

² Ts = Très satisfaits, N= Neutre et Is=Insatisfaits

Tableau 2 : Résultats des régressions logistiques binaires

		Après une seule rencontre de service			Après 2 ou plusieurs rencontres de service		
		Sig. (p<0,05)	Odd-Ratio	Catégorie	Sig. (p<0,05)	Odd-Ratio	Catégorie
Suivi de demande	Positif	0,22	0,47	Nécessaire	0,32	0,83	Nécessaire
	Négatif	0,05	9,54		0,00	7,27	
Propositions pertinentes	Positif	0,94	1,05	n.s	0,98	1,00	n.s
	Négatif	0,15	6,31		0,15	1,90	
Explications claires	Positif	0,67	0,74	n.s	0,62	1,11	Nécessaire
	Négatif	0,67	0,47		0,03	2,69	
Qualité écoute	Positif	0,52	1,58	n.s	0,00	0,41	Attirant
	Négatif	0,60	2,33		0,15	1,98	
Disponibilité du conseiller	Positif	0,53	1,44	n.s	0,10	1,35	Nécessaire
	Négatif	0,61	0,53		0,00	3,78	
Accueil guichet	Positif	0,74	1,16	n.s	0,31	0,85	n.s
	Négatif	0,71	1,34		0,40	1,35	
Temps d'attente	Positif	0,54	0,76	n.s	0,62	0,92	Nécessaire
	Négatif	0,23	2,62		0,00	2,91	
Disponibilité personnel	Positif	0,05	0,44	Attirant	0,03	1,44	Nécessaire
	Négatif	0,40	1,94		0,00	3,12	
Amabilité personnel	Positif	0,55	1,33	Nécessaire	0,00	0,36	Attirant
	Négatif	0,03	6,06		0,55	1,34	
Prise en compte de demande	Positif	0,82	0,90	Nécessaire	0,87	1,03	Nécessaire
	Négatif	0,01	8,80		0,00	14,02	

Les résultats des régressions logistiques binaires sont résumés dans le tableau 2. L'indicateur odd-ratio (= exp (B) sur SPSS)³ mesure la contribution ou l'effet de la variable à expliquer (satisfaction et insatisfaction) sur la variable explicative (performance négative et positive de chaque attribut). A partir du tableau on peut interpréter, par exemple, la contribution de la variable « disponibilité du personnel » (pour le segment des clients ayant eu au moins 2 rencontres de service avec du personnel) de la façon suivante : puisque l'odd-ratio de la contribution positive est de 1,4 et celui de la contribution négative de 3,1 on peut déduire que la contribution de la performance négative sur l'insatisfaction est plus importante que la performance positive. Les odds-ratios les plus importants indiquent donc les contributions les plus importantes.

Pour simplifier l'interprétation des résultats et les rendre plus visibles, une classification théorique des attributs a été effectuée à partir des résultats des deux équations. Pour cela,

³ Deux catégories de variables explicatives sont identifiées : celles pour lesquelles l'association avec la variable dépendante, ici la satisfaction globale, est suffisamment forte (p-value < 0,05), et celles qui ont un intérêt théorique avéré en dehors de tout critère d'association

nous avons repris la terminologie employée Kano et al (1984) (voir page 5). En comparant les odds-Ratios de chaque attribut, nous le classons dans une catégorie (comme l'indique le tableau 2) ; si l'odd-ratio de la contribution négative est très élevé par rapport à celui de la contribution positive, autrement dit si l'effet négatif de l'attribut sur la satisfaction est beaucoup plus important que l'effet positif, l'attribut est classé élément nécessaire puisqu'il contribue plus à l'insatisfaction qu'à la satisfaction globale, tel l'exemple de l'attribut « disponibilité du personnel ». En revanche, quand l'odd-ratio de la contribution positive est nettement supérieur de celui de la contribution négative, on peut considérer l'attribut comme un élément attirant, dans la mesure où seule la performance positive est importante pour le client. Par exemple, la variable « amabilité du personnel » est classée élément attirant chez les personnes ayant deux ou plusieurs rencontres de service puisque la contribution positive est significative, tandis que la contribution négative ne l'est pas. Une représentation graphique des résultats des régressions logistiques est également effectuée.

Figure 1 : Les attributs de la satisfaction après une seule rencontre de service

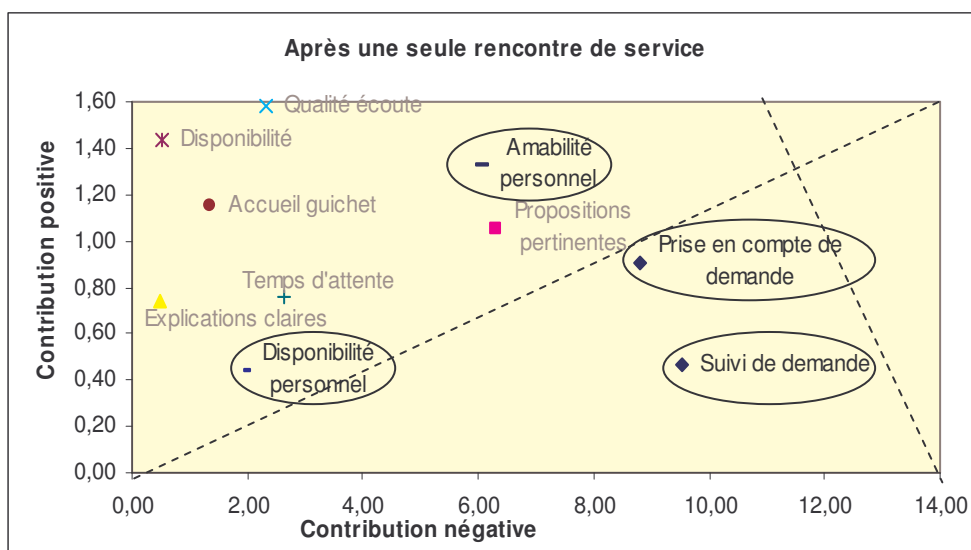
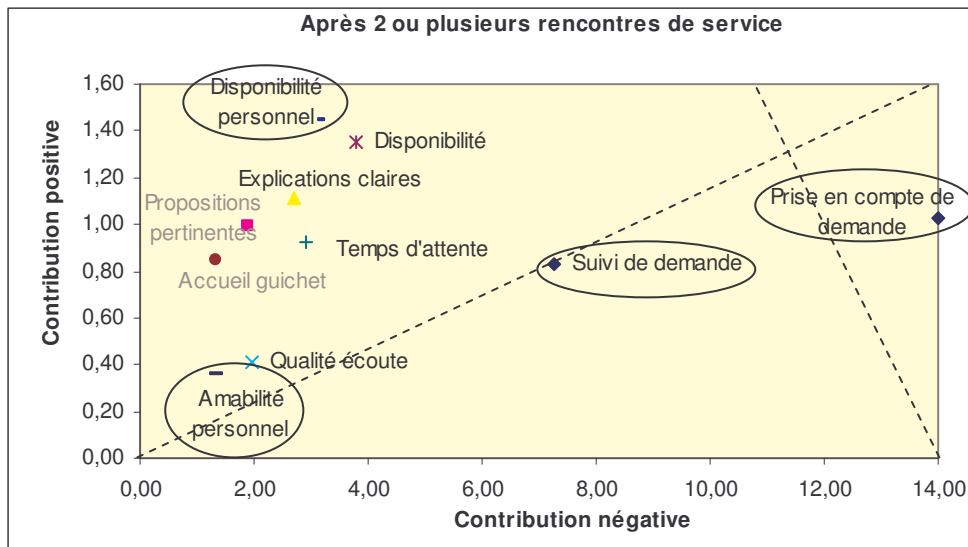


Figure 2 : Les attributs de la satisfaction après deux ou plusieurs rencontres de service



Dans ces deux figures, nous avons entouré les attributs qui peuvent être considérés comme significatifs dans les deux types d'expérience analysée.

Les résultats obtenus permettent de vérifier les hypothèses 1 et 2. Le tableau 2 met en évidence des différences de contribution entre les deux segments. Pour les personnes n'ayant eu qu'une seule rencontre de service, nous constatons que les attributs liés au comportement du personnel à l'accueil ont un effet significatif sur la satisfaction globale, notamment ceux liés à la disponibilité du personnel, son amabilité et la façon dont il gère la demande du client et un seul attribut semble avoir un effet significatif quant à la performance du conseiller, il s'agit du suivi de la demande. A la différence des personnes avec deux ou plusieurs rencontres de service, tous les attributs ont un effet significatif sur la satisfaction globale, à l'exception des variables « Accueil guichet » et « Propositions pertinentes ».

L'importance des contributions négatives et positives varie elle aussi avec l'expérience de service. Par exemple, l'effet négatif de l'élément « prise en compte de la demande » sur l'insatisfaction globale est plus important chez les personnes avec plusieurs expériences de service que chez les personnes avec une seule expérience. Il passe de 8,8 pour les personnes ayant une seule rencontre de service à 14 pour les personnes ayant eu plusieurs rencontres.

La confrontation de la classification obtenue et les odds-ratios des contributions positive et négative de chaque élément permet de constater que même si les attributs appartiennent à la même catégorie (nécessaire ou attirant), le poids de leur contribution négative ou positive est très différent. Ceci, permet une analyse plus fine que les quadrants du modèle Tétraclasse puisque deux attributs appartenant à une même catégorie, par exemple le Temps d'attente et

la Disponibilité du personnel qui sont ici des éléments nécessaires, contribuent différemment à la satisfaction.

Pour compléter, nous avons effectué une analyse factorielle en enlevant les attributs qui n'étaient pas significatifs quelque soit l'expérience client.

Rotated Component Matrix(a)

Attributs de la satisfaction	Component	
	1	2
Temps d'attente	,100	,824
Disponibilité du personnel	,295	,823
Amabilité du personnel	,427	,668
Prise en compte de la demande	,472	,632
Disponibilité du conseiller	,757	,323
Qualité de l'écoute	,862	,250
Explications claires	,842	,231
Suivi de la demande	,819	,261

Cette analyse a permis d'identifier clairement deux dimensions pour les contributions positives et les contributions négatives des attributs de la satisfaction. La première dimension concerne le personnel à l'accueil. Elle regroupe les variables liées à l'accueil du client en agence. La deuxième dimension concerne la relation directe du client avec son conseiller.

Implications managériales

Le fait d'inclure une enquête de satisfaction dans un package de bienvenue paraît être une bonne formule pour percevoir les facteurs-clés de la satisfaction des clients et trouver comment les fidéliser.

Le retour des questionnaires qui est de l'ordre de 10% des envois pour chaque vague mensuelle permet d'avoir une vision plutôt pertinente de ce qui se passe même si l'on sait que seuls les personnes qui se sentent le plus concernés répondent.

Nous remarquons aussi que dans cette banque, les clients reviennent aussi pour rencontrer leur conseiller.

Les résultats montrent que la première expérience se caractérise par le nombre faible d'attributs significatifs, notamment ceux liés au comportement du conseiller. En effet, seuls quelques éléments de services du personnel à l'accueil sont significatifs, notamment la disponibilité du personnel au guichet, le temps d'attente au guichet, l'amabilité du personnel et la prise en compte de la demande du client. Quelle conclusion en tirer ?

La banque en question n'offre pas de particularité ou d'accueil conseiller spécifique pour ces nouveaux clients qui permettent de mettre en avant une spécificité propre à cet établissement. On peut en déduire une certaine banalisation de cette première rencontre de service.

A travers ces résultats, nous remarquons que la performance positive ou négative des attributs liés au conseiller n'a d'effet sur la satisfaction globale qu'après deux expériences de service du client au sein de son agence. Une fois que le client multiplie les rencontres de service, son appréciation de la performance des différents éléments de services proposés a un effet significatif sur sa satisfaction globale. Outre le comportement du personnel de l'accueil, les compétences du chargé de clientèle deviennent un déterminant de la satisfaction pour ce segment.

Les attributs pris en compte de la demande, le suivi de la demande et la disponibilité du personnel prennent une dimension particulièrement importante, tout en s'apparentant à l'attribut de la qualité perçue tel qu'il a été décrit par Bitner (1990) : la réactivité.

Les clients attachent beaucoup plus d'importance aux demandes de tous les jours, (ce que certaines banques appellent la banque au quotidien), plutôt qu'à des propositions pertinentes qui curieusement ne sont pas des contributeurs significatifs. Cette remarque est étayée par le fait que les rencontres complémentaires sont souvent provoquées par le client qui semble s'être décidé tout seul. En effet, cette enquête montre aussi que ces 66% des rencontres sont provoquées par le client.

Outre l'intérêt managérial, cet article permet d'explorer une nouvelle méthode d'analyse pour l'étude des attributs de la satisfaction. En effet, Audrain et Evrard (2001), ont proposé d'appliquer la méthode des régressions logistiques pour comprendre comment les attributs de services contribuent à la satisfaction ou à l'insatisfaction des clients. Dans la lignée de leur travail, ce papier a mis en pratique la méthode des régressions logistiques dans le secteur bancaire.

Limites et conclusion

Les limites de cette étude sont celles de toute recherche sur ce sujet dont l'approche ne fait pas l'unanimité (Ray et Gotteland 2005) et dont les différentes méthodes n'apportent pas toujours des résultats stables (Bartikowski et Llosa, 2001). Nous pouvons rajouter une limite propre à cette étude qui est liée à la taille de l'échantillon. En effet, malgré un échantillon important, le deuxième segment (les personnes n'ayant eu qu'une seule rencontre de service avec le conseiller) présente un effectif de personnes insatisfaites faible sur certains attributs.

Cependant, nous avons pu confirmer l'intérêt de la méthode de régressions logistiques dans le secteur bancaire. Nous constatons que selon le type d'expérience et de relation avec le conseiller, les clients ont des attentes qui se rejoignent mais qui présentent attribut par attribut des dynamiques de satisfaction différente selon l'expérience. Les attributs « propositions pertinentes et accueil guichet » qui font l'objet de nombreuses réflexions ne sont pas significatifs dans cette étude. Est-ce propre à cette banque ou caractéristique du secteur ? Les managers devraient tenir compte des résultats qui montre l'importance du conseiller seulement après la deuxième rencontre se service. La première impression compte pour beaucoup et elle mérite d'être étudiée et revalorisée.

La bataille de la différenciation dans les banques de détail est en train de se jouer maintenant et il faut mieux connaître les leviers de satisfaction et d'insatisfaction sur lesquels on souhaite jouer dans les agences au sein d'une relation multicanale.

Références bibliographiques:

- Anderson, Eugene W and Sullivan, Mary W., (1993), The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms, *Marketing Science*, Vol.12, 125-143
- Audrain A.F. (2003), Étude de la dynamique de la satisfaction des consommateurs : bilan et perspectives de recherche, *Actes du Congrès International de l'Association Française du Marketing (AFM)*.
- Audrain A-F et Evrard Y. (2001), Satisfaction des consommateurs : précisions conceptuelles, *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*, Deauville, IAE de Caen-Basse Normandie.
- Audrain A-F, (2000) Proposition d'un cadre conceptuel des déterminants de la contribution des attributs à la satisfaction, *Actes du Congrès de l'AFM 2000*.
- Bartikowski B. et Llosa S. (2001), De la théorie du poids fluctuant des éléments dans la satisfaction à la mesure. Comparaison empirique de quatre méthodes, *Actes de la Conférence de l'Association Française de Marketing*.
- Bitner M.J. (1990), Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses, *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Bitner M. J. et Hubbert A. R. (1994), Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality, in Rust R. T. and Olivier R. L. (Eds), *Service Quality : New Directions in Theory and Practice*, Sage, London.
- Bolton R.N. et Drew J.H. (1991), A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes, *Journal of Marketing*, 55, 1-9.
- Bolton, Ruth N. (1998), A dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: the Role of Satisfaction, *Marketing Science*, Vol.17 (1), 45-65.
- Brandt R.D. (1988), How service marketers can identify value-enhancing service elements, *The Journal of Services Marketing*, 2, 3, 35-41.
- Brandt R.D. et Scharioth (1998), Attribute life cycle analysis - Alternatives to the Kano method, *Actes de la 50ème conférence de l'ESOMAR*
- Cadotte E.R. et Turgeon N. (1988), Dissatisfiers and satisfiers: Suggestions from consumer complaints and compliments, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 1, 74-79.
- Cadotte E.R., Woodruff R.B et Jenkins R.L. (1987), Expectations and norms in models of consumer satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 24, 305-314.
- Cibois P. (1999), Modèle linéaire contre modèle logistique en regression sur données qualitatives, *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 64, 5-24.
- Cronin J.J et Taylor S.A. (1992), Measuring service quality: a re-examination and extension, *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Crosby, L. A., Evans, K.A. et Cowles, D. (1990), Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68.
- Dolen W.V, Ruyter (de) K. et Lemmink J. (2004), An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction, *Journal of Business Research*, 57, 437-444.

- Doney, P. M. et Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35.
- Flanagan J.C. (1954), The critical incident technique, *Psychological Bulletin*, 51, n°4, 327-358.
- Fornell C. (1992), A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, 56, 6-21.
- Garbarino E. et Johnson M.S. (1999), The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63, 70-87.
- Heitman-Ménager C. (2005), La satisfaction du consommateur revisitée, à la lumière des types psychologiques jungiens, *Acte du 10èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*.
- Herzberg F., Mausner B. et Snyderman B. (1959), The motivation to work, New-York/ John Wisley & Sons, Inc.
- Howard J.A et Sheth J.N.S. (1969), The theory of Buyer Behavior, Wiley.
- Hunt H.K. (1977), Overview and Future Research Directions, Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction, *Mass Marketing Science Institute*.
- Jham, V. et Khan, M.K. (2008), Customer Satisfaction: the Indian banking sector: a Study, *IIMB Management Review*, March.
- Kano N., Seraku N., Takahashi F. and Tsuji S. (1984), Attractive quality and must-be quality, The best on quality, 7, 165-186, John Hromi, *ASQC Quality Press*, Wisconsin.
- Lichtlé M.-C, Plichon V. et Llosa S. (2001), La contribution des éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client, *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*, Deauville, IAE de Caen-Basse Normandie.
- Llosa S. (1996), Contributions à l'étude de la satisfaction dans les services, *Thèse de Doctorat en sciences de Gestion*, I.A.E. Aix-Marseille.
- Llosa S. (1997), L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétra-classe, *Décisions marketing*, 10, 81-88.
- Mano H. et Oliver R.L. (1993), Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling and satisfaction, *Journal of Consumer Research*, 20, 451-466.
- Mittal V., Ross W.L. and Baldasare P.M. (1998), The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions, *Journal of Marketing*, 62 (January), 33-47.
- Ngobo P.V. et Gharsalah R. (2004), Effets conjoints de l'expérience de service, l'image de l'entreprise, les programmes de fidélité et des caractéristiques du client sur la fidélité, *Actes du Congrès de l'AFM*.
- Ngobo, P. V. (1997), Qualité perçue et satisfaction des consommateurs : un état des recherches, *Revue Française du Marketing*. Vol. 3 (163), 67-79.
- Olivier R.L. (1980), A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision, *Journal of Marketing Research*, novembre, 460-467.
- Olivier R.L. (1997), Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, *Mc Graw-Hill International Editions*.

- Perrien, J. (2003). Les déterminants de la fidélité des clients commerciaux dans l'industrie bancaire canadienne. *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
- Poubanne Y., Clerfeuille F. et Chandon J.L. (2003), Variabilité catégorielle des éléments de service participant à la satisfaction des clients : une approche segmentaire, Actes du Congrès de l'AFM.
- Price L., Arnould E. et Deibler S. (1995), Customers' Responses to Service Encounters. The Influence of the Service Provider", *International Journal of Service Industry Management*, vol 6, n°3, p. 374-63.
- Prim, I. (1998), Qualité de service et satisfaction : une perspective de long terme pour une approche réconciliatrice. Actes du Congrès de l'AFM.
- Ray D. et Gotteland D. (2005), Mesurer l'asymétrie des impacts des facteurs de satisfaction : proposition d'une nouvelle méthode, *Actes du Congrès de l'AFM*.
- Srijumpa, R., Chiarakul, T., et Speece, M. (2007). Satisfaction and dissatisfaction in service encounters retail stockbrokerage and corporate banking in Thailand. *International Journal of Bank Marketing*, 25(3), 173-194.
- Vanhamme J. (2002), La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes, *Recherche et Application en Marketing*.
- Venkitaraman R.K. et Jaworski C. (1993), Restructuring customer satisfaction measurement for better resource allocation decisions: an integrated approach, *fourth annual advanced research techniques forum of the American Marketing Association*, June 15.
- Westbrook R.A. (1987), Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research*, 24(August), 258-270.