

# MESURE ET GESTION DE LA SATISFACTION DANS LE MILIEU BANCAIRE

## INTRODUCTION

### I - COMMENT MESURER LA SATISFACTION

#### A - CRITERE DE SATISFACTION

- . Diversité et qualité des produits
- . Qualité de la relation
- . Image de la banque

#### B - LA NOTION DE FIDELITE

- . La fidélité et la satisfaction
- . Une relation à nuancer

#### C - ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE

- . Cas du Crédit Agricole
- . L'agent espion

### II - LA GESTION DE LA SATISFACTION

#### A - CONTRÔLE DE LA FORCE DE VENTE

- . Contrôle par les résultats
- . Contrôle des comportements

#### B - LE BENCH-MARKING

## CONCLUSION

# I - COMMENT MESURER LA SATISFACTION

Dans le domaine des services, la difficulté vient du fait qu'un service est une « performance » plutôt qu'une chose. Il est alors intangible, immatériel et personnalisé.

La satisfaction du client provient de la qualité perçue.

## A - LES CRITERES DE SATISFACTION

### 1) Diversité et qualité des produits

Dans le milieu bancaire, la qualité du service peut être représentée tout d'abord par la diversité des produits.

Prenons l'exemple du Crédit Agricole. La diversité des produits permet à chacun quel que soit son âge, son objectif de trouver un produit qui lui correspond.

Par exemple :

- . Le livret TIWI pour les moins de 12 ans
- . Les bons CNCA qui sont des titres de placement sous forme nominative et qui permettent de capitaliser les intérêts en laissant le choix au client, ce qui en fait une de ces qualités.
- . Le CEL, un compte épargne logement qui permet de bénéficier d'un prêt immobilier à taux préférentiel. La qualité du produit vient du fait que les fonds peuvent être retirés à tout moment, et au sein du foyer tous les membres peuvent obtenir un CEL.

De même, la qualité du service provient de la diversité des comptes par dépôt à vue.

Exemple : MOZAIC pour les jeunes, qui s'accompagne de la gratuité de la facturation, d'un service d'aide à la recherche d'emploi.

ENVOL, offrant la possibilité aux mineurs de détenir une carte de retrait.

### 2) La qualité de la relation

La qualité de la relation est nécessaire pour la satisfaction du client, la banque tenant à devenir de plus en plus un partenaire financier.

Il est important pour le client, et on verra par la suite que ceci s'applique surtout à la classe des retraités, de pouvoir communiquer avec les agents de banque, se faire conseiller.

Le rôle et la présence des conseillers est donc essentiel dans la satisfaction de la majorité des clients.

Ainsi, en restant dans le cadre du Crédit Agricole, ce dernier a recours aux services d'agents d'accueil dont le rôle essentiel est l'accueil et le renseignement des clients.

Le client ne souhaite pas être un simple numéro, et notamment en cas de découvert, il souhaite pouvoir négocier, discuter et bénéficier d'un traitement personnalisé. Sa satisfaction en dépend.

### 3) L'image de la banque

Pour sa satisfaction, il est important que le client pense que sa banque est différente des autres. L'image de la banque passe par son implication au devenir économique local, et notamment et de plus en plus par son image moderne. Il est donc important de s'attacher à l'image que se font les clients de leur banque, pour pouvoir apprécier leur degré de satisfaction.

## **B - LA NOTION DE FIDELITE**

La fidélité : un critère de satisfaction, mais cette relation est à nuancer.

### 1) Lien entre satisfaction et fidélité

Commençons par définir la fidélité dans le milieu bancaire  
Structure de la fidélité

En étudiant les réponses à la question n°4, et en effectuant une classification hiérarchique sur ces réponses on obtient six classes de répondants, correspondant à leur fidélité au CA (Crédit Agricole).

- une classe de personnes **imprévisibles** :

◆ Dans le cas où le CA leur délivrerait un produit ou un service qui n'est pas à la hauteur de ce qu'elles espéraient initialement, elles seraient prêtes à faire un petit sacrifice, à être ponctuellement tolérantes, n'hésiteraient pas à en parler aux personnels du CA.

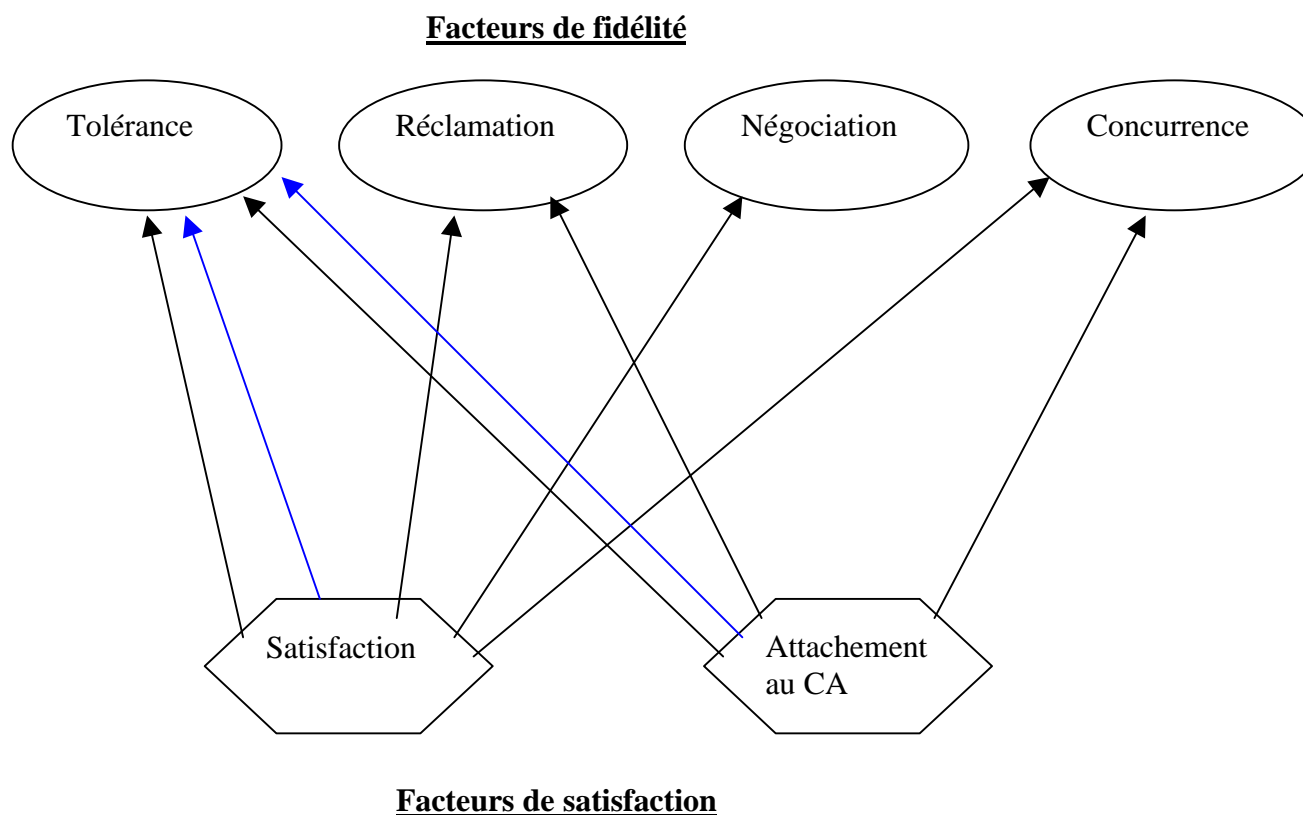
◆ Dans le cas où une banque concurrente leur ferait une offre attractive pour un besoin important, elles n'hésiteraient pas à demander au CA qu'il leur fasse une meilleure offre mais répondraient favorablement à l'offre si c'est une bonne opportunité pour eux mais ne s'adresseraient pas forcément à cette banque pour conclure leurs affaires futures.

- une classe de personnes **indifférentes** :

◆ Dans le cas où le CA leur délivrerait un produit ou un service qui n'est pas à la hauteur de ce qu'elles espéraient initialement, elles seraient indifférentes ; pas particulièrement tolérantes mais pas intolérantes non plus, et elles n'iraient pas non plus en discuter avec le personnel du CA.

◆ Dans le cas où une banque concurrente leur ferait une offre attractive pour un besoin important, ces personnes en parleraient au CA mais ne profiteraient pas forcément de l'offre et ne changeraient pas forcément de banque.

- Une classe de personnes **conciliantes** :
  - ◆ Dans le cas où le CA leur délivrerait un produit ou un service qui n'est pas à la hauteur de ce qu'elles espéraient initialement, elles seraient tolérantes, en parlerait au personnel du CA.
  - ◆ Dans le cas où une banque concurrente leur ferait une offre attractive pour un besoin important, elles n'hésiteraient pas à en parler au personnel du CA et ne profiteraient pas de cette offre et ne changeraient pas non plus de banque.
- Une classe de personnes **infidèles** :
  - ◆ Dans le cas où le CA leur délivrerait un produit ou un service qui n'est pas à la hauteur de ce qu'elles espéraient initialement, elles ne seraient pas tolérantes, elles n'en parleraient pas forcément au personnel du CA.
  - ◆ Dans le cas où une banque concurrente leur ferait une offre attractive pour un besoin important, elles n'en parleraient pas au personnel du CA, en revanche elles accepteraient l'offre et concluraient leurs futures affaires bancaires avec cette banque concurrente.
- Une classe de personnes **négociatrices** :
  - ◆ Dans le cas où le CA leur délivrerait un produit ou un service qui n'est pas à la hauteur de ce qu'elles espéraient initialement, elles ne seraient pas tolérantes mais n'hésiteraient pas à en parler au personnel du CA.
  - ◆ Dans le cas où une banque concurrente leur ferait une offre attractive pour un besoin important, elles en parleraient au personnel du CA mais ne profiteraient pas forcément de l'offre et ne changeraient pas forcément de banque.



Le diagramme ci-dessus représente l'interaction entre les facteurs de fidélité et

ce de satisfaction. Une flèche en noire indique une forte relation entre les deux facteurs, une flèche bleu une faible relation.

La fidélité peut être alors un indicateur de satisfaction, cependant cette relation est à nuancer en tenant compte de beaucoup d'autres critères.

## 2) Une relation à nuancer

La fidélité ne peut s'expliquer uniquement par les différents types de satisfaction, d'autres facteurs doivent donc l'expliquer.

. Elle dépendrait directement :

- du niveau de tolérance du client qui s'évalue en cas de problèmes. Le client est plus ou moins tolérant.

- de la possibilité de réclamation et de négociation

La fidélité serait liée à la possibilité offerte au client de réclamer ou négocier lors d'un problème.

- de la concurrence, un client fidèle serait alors défini par un client qui refuserait catégoriquement une offre d'une banque concurrente.

Par ailleurs, ces quatre critères sont eux-même à nuancer, et seront alors explicables en tenant compte, de l'âge, de la profession, du niveau d'étude.

Ainsi la relation de cause à effet entre satisfaction et fidélité est beaucoup plus complexe que cela puisse paraître.

## **C – ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE:**

### **1) Cas du CA:**

Par l'intermédiaire du A.PAILLET, agent marketing au CA, il nous a été possible de consulter et de baser notre exposé sur une enquête faite en 2000-2001, dont le but était de mesurer et dégager les critères de satisfaction des clients du CA.

#### 1.1 Enquête par questionnaire : sa mise en place

### **CONCEPTION DE L'ETUDE**

- . Analyse du problème :  
étude de la satisfaction
- . Définition des objectifs :  
cibler les critères de satisfaction
- . Choix de la méthode :  
questionnaire sur un échantillon de clients



### **RECEUIL D'INFORMATIONS**

- . Enquête résonance sur 335126 clients
  - . 2155 retours
- . Retour par voie postale



### **TRAITEMENT DE L'INFORMATION**

- . Classement selon les différents critères
  - . Elaboration de schémas
  - . Calcul de pourcentages
  - . Croisement des critères



Phase de recommandations et d'actions

Le questionnaire « résonance » a été envoyé le 15 JUIN 2001 à 33516

particuliers, clients du CA Pyrénées Gascogne, répartis de la façon suivante :

23028 particuliers clients depuis + de 2 ans  
5008 particuliers clients depuis 1 an  
5480 nouveaux clients

2155 questionnaires ont été saisis. Parmi eux, 30 questionnaires avaient le numéro d'identifiant enlevé ou masqué, donc n'étaient pas exploitables.

Avant de poursuivre, il était important de tester la représentativité des répondants par rapport à l'échantillon initial, et ce par rapport au sexe, âge, profession, niveau d'étude, type de logement, nombre de banque par client, type de gestion, répartition par segment.

Ces critères étant primordiaux dans l'interprétation des résultats.

On remarque alors que l'échantillon était représentatif, que les différences avec l'échantillon initial n'étaient pas représentatives.

EXEMPLE :

SEXE	ECH. INITIAL	ECH. FINAL
F	33,41 %	30,12 %
M	66,59 %	69,41 %

L'élaboration du questionnaire permet d'étudier la satisfaction des clients sous 3 axes différents.

Les questions 1,2,3 analysent la qualité des produits et la qualité de la relation.

La question 4 étudie la fidélité, et la question 5 permet d'analyser le degré d'implication des clients dans le milieu bancaire. Les réponses sont à nuancer, de pas du tout d'accord, jusque tout à fait d'accord. Ce qui permet d'analyser le degré de satisfaction pour chacun des axes étudiés.

## QUESTIONNAIRE

**QUESTION 1** : Quelle est votre opinion à l'égard des produits et des services du Crédit Agricole

	Pas du tout d'accord		Ni d'accord Ni pas d'accord			Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
A mon avis, le CA dispose d'une gamme de placements et de produits d'épargne particulièrement intéressante							
Depuis que je suis au CA, je n'ai pas à me plaindre de la gestion de mon compte Courant							

En matière d'assurances-vie, je pense que le CA est tout à fait à la hauteur des autres compagnies d'assurances	1	2	3	4	5	6	7
J'ai vraiment bien fait de choisir le CA comme banque	1	2	3	4	5	6	7
Je serais heureux(se) de rester client(e) du CA pendant de nombreuses années	1	2	3	4	5	6	7
Je suis satisfait(e) des services rendus par le CA	1	2	3	4	5	6	7
Les produits et les services du CA sont généralement d'un bon rapport qualité/prix	1	2	3	4	5	6	7
Trop de produits et de services me lient au CA il m serait donc difficile de le quitter du jour au lendemain	1	2	3	4	5	6	7
Les services rendus par le CA sont bons pour le prix qu'ils coûtent	1	2	3	4	5	6	7
Si je dois emprunter pour acheter un logement, le CA me proposera un Crédit Habitat à un taux avantageux	1	2	3	4	5	6	7
Si je dois un jour acheter des SICAV, des actions ou des obligations, je pense avoir tout intérêt à m'adresser au CA pour réaliser cette opération	1	2	3	4	5	6	7

**QUESTION 2** : Quelle est votre opinion à l'égard des conseillers et des agences du Crédit Agricole

	Pas du tout d'accord		Ni d'accord Ni pas d'accord			Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
Dans les agences du CA l'accueil est toujours de bonne qualité	1	2	3	4	5	6	7
On répond toujours à mes demandes lorsque je vais au CA	1	2	3	4	5	6	7



**QUESTION 3** : Quelle image vous faites vous du Crédit Agricole

	Pas du tout d'accord		Ni d'accord Ni pas d'accord			Tout à fait d'accord	
Je pense que le CA traite ses clients de manière juste	1	2	3	4	5	6	7
Le CA traite tous les clients avec la même attention	1	2	3	4	5	6	7

**QUESTION 4** : Quelles seraient vos réactions si vous deviez faire face aux évènements suivants ?

Si au cours du prochain mois, vous vous aperceviez qu'un produit ou qu'un service délivré par la CA n'est pas à la hauteur de ce que vous attendiez initialement (erreur mauvais conseil, non respect des délais, etc)

	Pas du tout d'accord		Ni d'accord Ni pas d'accord			Tout à fait d'accord	
J'accepterai de faire un petit sacrifice en attendant que la situation s'améliore	1	2	3	4	5	6	7
Je serai ponctuellement tolérant(e) et j'attendrai des jours meilleurs	1	2	3	4	5	6	7
Je m'efforcerai de régler rapidement ce problème avec le personnel du CA	1	2	3	4	5	6	7
Je discuterai immédiatement avec le personnel du CA afin de trouver un véritable compromis	1	2	3	4	5	6	7

Si au cours du prochain mois, une banque concurrente vous faisait une offre attractive pour un besoin important (une offre de crédit pour l'achat d'un véhicule ou crédit personnel par exemple)

	Pas du tout d'accord		Ni d'accord Ni pas d'accord			Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
Je demanderai au CA qu'il me fasse une meilleur offre							

**QUESTION 5** : Quelles sont vos relations avec les banques EN GENERAL (Crédit Agricole et les autres banques)

	Pas du tout d'accord		Ni d'accord Ni pas d'accord			Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
J'aimerais bien effectuer toutes mes opérations bancaires sans avoir à me déplacer dans les Agences							
D'une manière générale, les produits et les services bancaires, c'est quelque chose de secondaire pour moi							
Je compte devenir un sociétaire actif dans une de mes banques							
Je souhaite n'informer régulièrement sur les évolutions du monde bancaire							

**1.2) Son interprétation:**

Dans l'interprétation des résultats recueillis, il est important de considérer les différents critères qui différencient significativement les répondants. L'appréciation et la fidélité du CA s'apprécient donc en fonction de :

- l'âge
- Profession
- Segment
- Mode de gestion
- Niveau d'études
- Nombre d'habitants dans le foyer

## Effet de l'âge

Etudions l'effet de l'âge sur l'opinion des répondants à l'égard du CA :

### **⇒ Opinion à l'égard des produits, des services, des conseillers et des agences du CA**

- On note que l'âge influe sur les réponses au questionnaire : plus les répondants sont âgés, plus ils sont satisfaits du CA.
- Sur toutes les catégories de satisfaction, il se dégage une augmentation très forte du taux de satisfaction pour les classes d'âge de plus de 56 ans.
- La classe d'âge 45-55 ans est nettement moins satisfaite que tous les autres classes d'âge: de façon générale de la personnalisation des services, des produits proposés par le CA et des conseillers du CA.
- La classe d'âge la moins attachée au CA est la classe des 19-25 ans, puis celle des 26-35 ans, puis les classes de 56-70 ans et des plus de 70 ans qui ont un taux d'attachement du CA très important.

L'âge des répondants est donc un facteur déterminant de la satisfaction.

## Effet de la catégorie socioprofessionnelle

Etudions par catégorie socioprofessionnelle, l'opinion qu'ont les répondants du CA :

### **P Opinion à l'égard des produits, des services, des conseillers et des agences du CA :**

Il se dégage trois points important

- Les catégories socioprofessionnelles les plus satisfaites sont les retraités et les ouvriers.
- Les catégories socioprofessionnelles les moins satisfaites sont les cadres, les professions administratives, les agriculteurs et les inactifs.
- Les catégories socioprofessionnelles les moins attachées au CA sont les cadres, les professions administratives, les employés et les inactifs (les agriculteurs sont sensiblement plus attachés au CA que satisfaits du CA).

On ressent ici encore l'effet de l'âge : les retraités sont les personnes les plus satisfaites. De plus la satisfaction et l'attachement au CA dépendent de la catégorie socioprofessionnelle (les cadres, les professions administratives sont beaucoup moins satisfaites du CA que les autres).

Par exemple :

- . L'analyse des réponses permet de constater que suivant l'âge, l'appréciation du CA varie. En général, les plus âgés sont moins difficiles et souvent plus satisfaits.
- . De même, et il en découle de la constatation précédente que les retraités sont plus satisfaits, alors que les cadres et inactifs le sont beaucoup moins.
- . De même le mode de gestion a un impact sur la satisfaction des clients puisque les clients dont la gestion est gérée sont beaucoup plus satisfaits que ceux dont la gestion est simplement suivie.

Ainsi le niveau d'appréciation général du CA relevé par l' étude doit être relativisé par la prise en compte de ces critères. Ceux-ci doivent être étudiés, afin d'évaluer les moyens à mettre en œuvre de façon objective c'est à dire en ciblant les attentes de chaque segment de clients.

. De même se dégage de la question 4, étudiant la fidélité, que celle ci s'analyse à différents niveaux et toujours en considérant l'âge, la profession, ...

Exemple : l'âge à un impact considérable sur la notion de fidélité et de satisfaction qui sont à différencier.

### Etude de la satisfaction en fonction du type de fidélité

On remarque des différences de satisfaction en fonction des différents types de fidélité :

- Les personnes infidèles sont les moins satisfaites du CA et les moins attachées au CA.
- Les personnes négociatrices et indifférentes sont moyennement satisfaites et attachées au CA.
- Les personnes imprévisibles, conciliantes et inconditionnelles sont les plus satisfaites et attachées au CA.
- Tous les types de satisfaction évoluent de la même façon en fonction du type de fidélité.

Le diagramme page 4 représente l'interaction entre les facteurs de fidélité et ceux de satisfaction. Les résultats sont à différencier selon la classe d'âge considérées.

Par exemple, pour la classe des 19-26 ans et 26-35 ans, la satisfaction est peu liée à la tolérance, à la réclamation et négociation, en revanche elle est très liée à la concurrence.

En effet, même s'il sont satisfaits du CA, ils ne sont pas plus tolérants, ni prêts à négocier, mais ils acceptent moins facilement une offre concurrente.

Ainsi, afin de faire une interprétation objective, il est important de faire le croisement de ces différents critères qui influent sur l'attente des clients.

Par ailleurs la surpondération des nouveaux clients permet une étude plus approfondie de leur cas.

Ainsi il pourra s'en dégager les critères de satisfaction à développer pour satisfaire, fidéliser, voir attirer de nouveaux clients. Dans nombre de cas, l'étude des nouveaux clients montre qu'ils sont globalement plus jeunes que l'ensemble des répondants. Leur échantillon est représentatif.

Généralement, les nouveaux clients sont moins attachés au CA, moins satisfaits de l'aménagement des agences et répondraient moins facilement favorablement à une offre concurrente, ce qui caractérise leur fidélité.

Par ailleurs, il est important de noter qu'ils sont beaucoup plus intéressés par la banque à distance. L'image d'une banque moderne les intéresse et notamment la possibilité de réaliser leurs opérations par intern. plutôt que par téléphone.

Il est intéressant de dégager leur critère de satisfaction, afin de mettre en œuvre des actions correspondant aux besoins.

## 2) Autre méthodes: les agents espions

La satisfaction du client passe donc par la qualité du service à tous les niveaux. Le questionnaire est une bonne méthode pour prendre connaissance de la qualité perçue par le client. Cependant, il existe d'autres méthodes et notamment les agents espions.

. Au sein d'une même agence, un cadre du CA peut se rendre dans une agence du CA en tant que client et évaluer la qualité des produits, des renseignements, de l'agence.

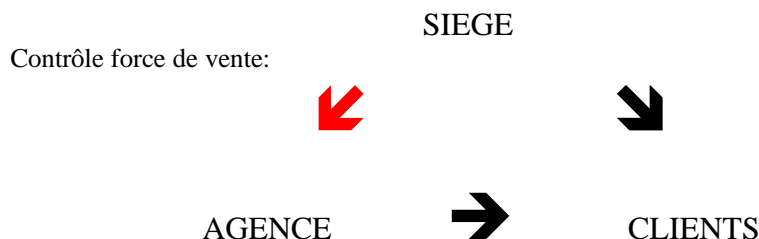
. Dans une autre banque, l'agent espion, toujours considéré comme un client analyse les différentes facettes d'une autre banque, afin d'établir des comparaisons, et pouvoir évaluer les qualités de la banque par rapport aux groupes concurrents.

## II - LA GESTION DE SATISFACTION

Il est surtout important, afin de s'assurer de la satisfaction de sa clientèle d'organiser au sein de la banque, un suivi des comportements, qui passe tout d'abord par un contrôle permanent de la qualité, mais aussi par un contrôle de la force de vente.

### A - CONTRÔLE DE LA FORCE DE VENTE

Il est important que le siège ait un pouvoir sur l'agence, c'est à dire qu'il soit capable d'influencer et modifier ces comportements, afin d'orienter l'impact désiré sur la clientèle.



Le contrôle de la force de vente peut passer par un contrôle sur les résultats ou bien par un contrôle sur les comportements..

#### 1) Contrôle sur les résultats:

Afin de motiver et de s'assurer de la performance de la force de vente (toujours dans un souci de satisfaire ses clients), il est possible d'agir sur les résultats qui représentent une mesure incontestable des performances.

Tout d'abord, en rendant public ses résultats et surtout en les liant à la rémunération sous forme de prime.

Ce moyen peut permettre de motiver les agents, en créant une compétition entre agences.

Cependant, ce système reste peu probable, considérant les réactions syndicales qu'il susciterait.

Afin de satisfaire ses clients, il est indispensable que les conseillers commerciaux s'adaptent aux besoins des clients. C'est dans ce souci que doit s'opérer tout changement, et notamment celui des comportements.

Le but final serait alors de constituer une culture commune, un partage et une intériorisation des objectifs et des résultats.

## 2) Contrôle des comportements:

Le contrôle des comportements passerait toujours par une diffusion des résultats.

Il serait alors possible d'appliquer la technique du Bench-Marking qui consiste à étudier chez les autres les meilleures pratiques dans un domaine.

Les cadres visitent d'autres entreprises, prenant note des techniques utilisées, ce qui permettrait des comparaisons, et si nécessaire l'adoption des techniques observées et l'abandon des propres techniques.

Exemple : observation du milieu de l'aérospatial, car même si c'est un domaine étranger, ce sont eux qui gèrent au mieux la qualité.

Une autre méthode passerait par des résultats avec publication des scores .

Exemple : organisation et discussion autour des moyens d'action. La mesure de la satisfaction serait alors un outil d'animation à la recherche d'actions.

## **B - LE BENCH -MARKING**

Un test sur la concurrence est généralement une bonne occasion pour comparer son entreprise avec celles qui opèrent sur le même marché-cible, ou avec un entreprise particulière qui est la plus important et la plus redoutable. Le bench-marking est une technique d'évaluation de plus en plus répandue : cela consiste à comparer précisément le niveau d'une entreprise avec celui atteint par la concurrence pour signaler d'éventuels problèmes de compétitivité. En observant ses concurrents, on peut notamment relever quelles solutions ils adoptent pour régler leurs problèmes similaires, il est possible d'exploiter ce qui a permis à un concurrent d'obtenir des résultats positifs. Nous allons vous proposer un tableau de synthèse pour effectuer un test de comparaison avec votre concurrent direct le plus redoutable, celui que vous affrontez tous les jours. Son utilisation est simple : il faut remplir la première colonne avec des données puis analyser ces informations dans la deuxième colonne. Pour commencer, vous n'avez pas nécessairement besoin de disposer de toutes les informations, sinon vous ne démarrerez jamais. Les données dont vous disposez peuvent déjà donner des résultats significatifs qui vous encourageront à rechercher les informations manquantes.

Si vous voulez appliquer le bench-marking, il vous suffit d'ajouter deux colonnes sur la droite du tableau pour y noter :

- le capacités compétitives de votre entreprise par rapport à votre principal concurrent.
  
- vos stratégies par rapport à celles de votre concurrent.

## TEST SUR LE PRINCIPAL CONCURRENT (Modèle de tableau)

Aspects pris en compte	Informations à analyser	pour évaluer la capacité compétitive
<b>1- Profil compétitif général</b>	<b>Valeurs ou volumes</b>	<b>1 Dimensions</b>
Chiffre d'affaires global		
Capitalisation en bilan		
Marge structure (capital fixe, marge nette)		
Marge trésorerie (total disponibilités-passif à court terme)		
Situation financière		
Effet débits sur cap. Propre (actif net/capitaux propres)		
Taux d'endettement (débit/capitaux propres)		
Taux d'endettement vis-à-vis des banques par rapport au chiffre d'affaire		
Qualité résultats économiques		
Nombres d'employés		
Type de développement		
Qualité du management. Qualités stratégiques		
<b>2 - Portefeuille d'affaires</b>	<b>Valeurs ou volumes</b>	<b>2 - Motivation pour la défense et ses positions et importance des affaires</b>
Chiffre d'affaires dans le secteur		
Concentration %		
Chiffre d'affaires autre zone %		
Chiffre d'affaire autre zone %		
Chiffre d'affaires autre zone %		

<b>3 - Positionnement sur le marché</b>	<b>Valeurs ou Volumes</b>	<b>3 - Capacités agressives et de défense, compétences, diversification</b>
Compétences spécifiques		
Gamme produit		
Catalogues		
Conditions de vente		
Marges aux intermédiaires		
Crédits		
Points forts		
Points faibles		
Parts de marché dans le secteur		
Présence produits		
Image perçue par les intermédiaires		
Image perçue par les consommateurs		
<b>4 - Positionnement stratégique</b>	<b>Valeurs ou volumes</b>	<b>4 - Clarté sur les objectifs</b>
Principaux investissements		
Publicité : volume investissement		
% sur le chiffre d'affaires du secteur		
Moyens utilisés		
Avantages du message		
Segment(s) ciblés(s)		
Acquisitions (réseaux vente-unités productives)		
Orientations stratégiques		
Désinvestissements		
<b>5 - Résultats économiques</b>	<b>Valeurs ou volumes</b>	<b>5 - Ressources disponibles et capacités de développement</b>



Revenu opérationnel (de l'activité typique)		
Revenu des ventes (revenu opér. brut/profits nets)		
% coût endettement (coût fin./revenu opérationnel brut)		
Productivité chiffre d'affaires par employé		
Productivité valeur ajoutés par employé		
Sous-traitante importante % dans la production		
Sous-traitante participation % à la distribution		
<b>6 - Base organisationnelle</b>	<b>Valeurs ou volumes</b>	<b>6 - Flexibilité par rapport aux changements du marché</b>
Mécanismes opérationnels		
Système de planification et de contrôle de gestion		
Système de gestion du personnel		
Système d'information		
Structure organisationnelle (type de la)		
Structure de marketing ( oui, non, laquelle)		
Mission		
Système de vente (direct/indirect)		
Développement réseau de vente		
Style de vente (doux/agressif)		
Politiques d'incitation		

## **CONCLUSION**

Dans le domaine des services, la satisfaction du client est plus difficile à évaluer.

Cependant, ce sentiment de satisfaction fait partie des objectifs premier.

Il est donc souvent l'objet de mesure. La satisfaction fait partie des conditions nécessaires (mais non suffisantes) à la fidélisation, à l'entrée de nouveaux clients, ou au développement de la banque.

Cependant, afin de maximiser ce sentiment chez les clients, les actions doivent se mener à la source. Il est vrai que la qualité des produits et services offerts doivent être irréprochables, mais il est aussi primordial d'organiser un suivi et un contrôle permanent de la qualité et surtout des comportements qui eux doivent s'adapter avant tout aux besoins des consommateurs.