

**Pour une démarche d'évaluation de la  
satisfaction du client alternative à l'instrument  
SERVQUAL : *Cas d'une banque tunisienne.***

**Wafa CHEHIDI**

Etudiante au doctorat en Marketing à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis

Adresse : La poste tunisienne, B.P. 205 El Manar II 2092, Tunis

Tél : 216 97 67 39 63

wafa\_chehidi@yahoo.com

**&**

**Adel KARAA**

Enseignant chercheur à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis

Adresse : Institut Supérieur de Gestion, 41 Rue de la liberté, Cité Bouchoucha

Le bardo 2000, TUNISIE

Téléphone : 216 98 54 25 85

[adel.karaa@isg.rnu.tn](mailto:adel.karaa@isg.rnu.tn)

***Pour une démarche d'évaluation de la satisfaction du client  
alternative à l'instrument SERVQUAL :  
Cas d'une banque tunisienne***

***Résumé***

Ce travail décrit le développement d'une échelle multi-item d'évaluation de la satisfaction du client à travers une démarche critique de l'instrument *SERVQUAL*. Exploitant les données auprès de 2044 clients d'une banque tunisienne, ce travail décrit ensuite la structure factorielle, la fiabilité et la validité de la nouvelle échelle. Les résultats montrent la supériorité de la nouvelle démarche par rapport à *SERVQUAL* en terme de validité statistique et d'utilité managériale.

***Mots clés :*** *Satisfaction du client, SERVQUAL, Attentes, Performance perçue, Performance cible.*

***The development of an alternative approach to SERVQUAL  
to assess customer satisfaction :  
The case of a tunisian bank***

***Abstract***

This study describes the development of a multi-item scale to assess customer satisfaction based on criticisms related to *SERVQUAL*. Based on a data of 2044 tunisian bank customers, this study describes the new scale's structure, reliability and validity. Results show that the new scale is better than *SERVQUAL* regarding statistical validity and managerial utility.

***Keywords :*** *Customer satisfaction, SERVQUAL, Expectations, Perceived performance, Target performance.*

Une des caractéristiques essentielles des marchés modernes est assurément leur hétérogénéité. Les attentes et les intérêts des clients sont souvent très différents. Pour vendre et servir «juste», il est impératif d'être continuellement à l'écoute du client afin de mieux cerner leurs besoins et de répondre, dans les meilleures conditions, à leurs attentes. La philosophie de la Qualité Totale retrouve ici toute sa logique qui découle d'une idée simple qui en constitue le socle : tout doit tendre vers la satisfaction du client, moteur du fonctionnement et de pérennité de l'entreprise.

Contrairement à la qualité des biens que l'on peut mesurer objectivement par des indicateurs comme la durabilité ou le nombre de défauts de fabrication, la qualité de service représente un construit abstrait et diffus en raison de quatre caractéristiques spécifiques aux services souvent retenues dans la littérature : l'instantanéité, l'intangibilité, l'hétérogénéité et l'inséparabilité de la production et de la consommation (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988). En l'absence de mesures objectives, une approche appropriée consisterait à évaluer la qualité des services offerts à travers sa perception par les clients. En s'inscrivant dans cette perspective, Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988) développent pour la première fois un instrument de mesure de la qualité perçue de service moyennant un jeu d'écart enregistré entre les perceptions et les attentes des différents items composant les différentes facettes du service. En dépit de la popularité cette échelle multi-item, baptisée échelle *SERVQUAL*, un nombre important de travaux se sont succédés durant cette dernière décennie afin de mettre en exergue un ensemble de problèmes et de faiblesses qui lui sont associées. Les premières critiques ont été formulées par Carman (1990) qui a contesté à *SERVQUAL* l'hypothèse implicite d'équi-importance des dimensions composant la qualité du service. Pour leur part, Cornin et Taylor (1992), remettent en cause l'approche par les écarts,  $Q = \text{perception} - \text{attentes}$ , adoptée par les auteurs dans le cadre de *SERVQUAL*. D'un point de vue conceptuel, ils affirment que *SERVQUAL* mesure la satisfaction et non la qualité. Teas (1993), quant à lui, remet en question la définition même des «attentes» retenus par Parasuraman et al. avant de conclure que l'ambiguïté du construit «attente» tel qu'il est conçu dans le cadre de *SERVQUAL* est de nature à altérer la validité et la qualité de l'échelle. Plus tard, Spreng et Mackoy (1996) montrent que toute tentative de mesure de la qualité de service doit reposer plutôt sur la mesure de la perception de la performance exprimée en fonction des attentes que sur des écarts entre la perception et les attentes. Récemment, Newman (2001), souligne que d'un point de vu managérial, l'utilisation de l'échelle *SERVQUAL* a tendance, par sa nature, à

s'insérer dans une perspective curative et palliative, répercussion des réactions face au produit existant ou à une prestation de service offerte dans le passé, et pas du tout préventive, qui consiste à cerner au mieux les causes du mécontentement du client afin de concevoir, et de commercialiser le produit qui correspond à ses aspirations, qui soit synonyme de contentement optimal.

Face à ces critiques, qui se situent globalement aux niveaux conceptuel, méthodologique et opérationnel, Parasuraman, Zeithaml et Berry se sont trouvés amenés à défendre leur approche et contraint parfois à apporter des améliorations à l'instrument. En effet, tout au long de leurs répliques, ces auteurs insistent sur la pertinence de *SERVQUAL* en tant qu'un instrument de mesure de la qualité de service, mais ils proposent en revanche, d'une part, de le compléter par des analyses qualitatives et quantitatives afin d'identifier les causes des écarts enregistrés et, d'autre part, de l'insérer dans une perspective dynamique dans laquelle il sera utilisé périodiquement afin de cerner, sur un premier plan, la physionomie mouvante de la clientèle et de leurs attentes, et, sur un deuxième plan, les tendances suivies par leur évaluation de la qualité des produits et des services offerts dans le temps.

Il est clair que le débat amorcé initialement sur la validité et la fiabilité de *SERVQUAL* en tant qu'un instrument de mesure de la qualité de service a fait apparaître une controverse quant à l'approche à adopter dans ce cadre.

Cornin et Taylor (1992) ont été les premiers à proposer une nouvelle mesure de la qualité de service alternative à *SERVQUAL*. Etant contre le recours aux attentes pour mesurer la qualité de service, ils rejettent l'approche par les écarts et proposent une approche fondée uniquement sur la mesure de la performance du service : *SERVPERF*. Pour valider empiriquement leur nouvel instrument, Cornin et Taylor (1992) ont mis au point un test empirique avec quatre alternatives de modèles de mesure de la qualité de service à savoir *SERVQUAL*, *SERVQUAL* pondéré, *SERVPERF* et *SERVPERF* pondéré. Ils ont conclu que *SERVPERF* non pondéré est la meilleure mesure de la qualité de service. Ce résultat a été confirmé ultérieurement par McAlexander et al. (1994) qui ont repris la même démarche dans le contexte de la santé. Leur recherche a montré que les modèles qui mesurent la qualité de service en tant qu'une performance (sans prendre en considération les attentes) sont supérieurs aux modèles qui mesurent la qualité de service en tant qu'une fonction de la performance et des attentes (l'approche *SERVQUAL*). En revanche, Perron (1998) montre, dans le cadre d'une étude empirique sur la zone d'achat, la supériorité de *SERVQUAL* sur *SERVPERF* en termes de fiabilité, de validité convergente, de validité discriminante et de stabilité de la structure factorielle.

Pour sa part, Teas (1993) a renoncé au concept d'attente dans l'évaluation de la qualité de service au profit du concept de la qualité idéale. Dans ce cadre, il mesure la qualité du service par le biais d'écarts entre la performance perçue et la qualité idéale des différents critères d'appréciation du service. Woodruff, Cadott et Jenkins (1987) comparent eux aussi la performance perçue à différents normes de performance (la norme propre à la catégorie du produit, la norme correspondant à la meilleure marque connue), et non aux attentes. Il y a confirmation (infirmation) de la norme lorsque la performance perçue est située autour (loin) de la norme

Cependant, d'autres auteurs s'attachent à conférer aux attentes un rôle de premier ordre dans l'évaluation de la qualité de service. Boulding et al. (1993), persuadés de la forte hétérogénéité des clients de part leurs attentes, montrent que ces dernières sont plus pertinentes dans le cadre du processus d'évaluation la qualité de service lorsqu'elles sont retenues comme antécédents aux perceptions plutôt qu'utilisées pour générer des écarts comme il est proposé dans le cadre de *SERVQUAL*. Ce constat est d'ailleurs confirmé par Spreng et Mackoy (1996) qui concluent que les attentes ont un effet significatif sur la performance, alors que l'écart entre perception et attentes n'a aucun effet sur l'évaluation globale de la qualité de service. Dans ce même ordre d'idées, Dyke et al. (1997) soulignent que les critiques adressées à l'approche de l'écart ne doivent pas conduire à la conclusion selon laquelle les attentes ne sont pas importantes et ne doivent pas être mesurées. En effet, ce n'est pas le concept des attentes qu'il mettent en cause, mais plutôt l'opérationnalisation de la qualité de service comme étant un simple écart entre la perception et les attentes.

A la lumière des critiques adressés à *SERVQUAL* et des approches alternatives d'évaluation de la qualité de service, nous nous proposons dans ce travail de s'appuyer sur une démarche empirique à plusieurs niveaux afin de développer une échelle multi-items de mesure de la qualité de service selon une approche qui repose sur des relations exprimant les perceptions en fonction des attentes. En exploitant des données recueillies auprès de 2044 clients d'une banque tunisienne, nous nous efforcerons tout au long ce travail de fournir des éléments empiriques et managérial traduisant la supériorité de telle approche par rapport à celle reposant sur des écarts tel qu'il est proposé par Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988, 1990). Dans cette optique, nous structurons le reste de l'article comme suit :

Dans une première section nous décrivons à travers une démarche critique de l'approche retenue dans le cadre de *SERVQUAL* celle que nous retenons pour évaluer la qualité de service de la banque. En s'appuyant sur la méthodologie des modèles à équations structurelles, nous indiquons à ce niveau la manière avec laquelle nous envisagerons de comparer les deux

approches en termes de fiabilité, de validité et de qualité d'ajustement. La deuxième section est concernée par la construction de l'instrument de mesure (échelle multi-item). Dans ce cadre, sont décrits les processus de développement et de purification de l'échelle. Par la suite, la troisième section décrit la collecte des données. La dernière section est consacrée à la présentation et à l'interprétation des résultats.

### **POUR UNE APPROCHE ALTERNATIVE A *SERVQUAL***

L'approche retenue dans le cadre de ce travail se situe dans la perspective des travaux de Boulding et al. (1993), Spreng et Mackoy (1996) et Dyke et al. (1997) et confère un rôle de premier ordre à l'importance de chaque attribut dans l'appréciation de la qualité de service afin de distinguer les attributs déterminants des attributs peu importants. La traduction empirique de cette approche est quasi immédiate. Les scores des perceptions des différents attributs doivent être exprimés en fonction des scores accordés aux attentes. Sur le plan théorique, ceci revient à considérer le concept des attentes comme étant un antécédent de la performance perçue au niveau du processus d'évaluation de la qualité de service.

Ainsi, l'approche par les écarts selon laquelle la perception de la qualité de service est égale à la différence entre les évaluations respectives des perceptions et des attentes (approche *SERVQUAL*) est écartée. En effet, cette approche aurait tendance à altérer la fiabilité et la validité de l'instrument de mesure de la qualité de service à partir du moment où il est appliqué à des populations très hétérogènes en termes d'attentes. Ce constat pourrait être illustré, à travers les deux scénarios suivants :

- un premier scénario selon lequel un répondant note respectivement les valeurs 2 et 3 pour indiquer respectivement sur une même échelle ses niveaux d'attente et de perception associés à un item donné ;
- un deuxième scénario où un autre répondant retient pour ce même item respectivement les valeurs 5 et 6 sur les échelles d'attente et de perception.

Il est clair que l'approche par les écarts ne serait pas en mesure de permettre d'apprécier la différence entre ces deux scénarios puisque qu'elle leur fait correspondre le même niveau de qualité perçue (scénario I : qualité perçue =  $3 - 2 = 1$  ; scénario II : qualité perçue =  $6 - 5 = 1$ ). Ce biais serait d'autant plus important que le degré d'hétérogénéité de la population en terme d'attentes soit important.

Ces constations étant faites, nous établissons la structure factorielle traduisant les différentes facettes du service sur la base de relations linéaires entre les perceptions et les

attentes plutôt que sur des écarts tel qu'il est envisagé par *SERVQUAL*. Formellement, nous considérons pour chaque item  $i$  la relation suivante :

$$\text{Perception}_i = \beta_i \text{ Attentes}_i + \text{Erreur}_i \quad (1.1)$$

Les scores relatifs aux perceptions des différents attributs sont estimés en fonction de ceux accordés aux attentes afin de d'établir une norme qui correspond à la performance que l'on juge souhaitable. En effet, les attentes constituent un «niveau d'adaptation» qui sert de *performance perçue cible*. Il s'agit d'un niveau de performance jugé possible de la capacité à répondre aux besoins et aux attentes de la clientèle.

Si la performance perçue comparée à la performance cible se situe dans (en dehors d') un intervalle appelé «zone d'indifférence», on parle de confirmation (infirmation, soit positive, soit négative) de cette performance cible.

Pour vendre et servir «juste», il est impératif que la performance perçue soit située dans la zone d'indifférence et traduire la capacité de la banque à répondre aux manifestations des besoins explicites et implicites de la clientèle. Si la performance perçue se situe à un niveau plus bas que la limite inférieure de cette zone, le consommateur éprouve un sentiment de frustration qui le pousse à réagir négativement à l'égard de l'organisation (en parler autour de lui, adresser des réclamations, s'adresser aux concurrents, etc.). Dans le cas où elle dépasserait la limite supérieure de cette zone, le consommateur exprime son enthousiasme et considère que la banque lui assure des prestations auxquels il n'avait pas pensé mais dont ils ne pourra plus se passer par la suite.

Le schéma retenu dans la figure I illustre la structure du modèle global envisagé pour mesurer le construit de performance cible. Ce dernier résulte de la conjonction d'un modèle structurel reposant sur les relations de causalité indiquées dans (1.1) et de deux modèles de mesure traduisant la structure factorielle retenue pour le construit de service en termes d'attente, d'une part, et de perception, d'autre part. Afin de mesurer le construit la performance perçue, le construit des attentes est écarté du modèle global précédent pour donner lieu à un modèle réduit structurant les différentes facettes du service exprimées en terme de performance perçue.

Figure I. - Structure du modèle de mesure de la performance perçue cible

La pertinence relative de l'approche précédente par rapport à l'approche par les écarts (Qualité perçue) se traduit, sur le plan statistique, par une supériorité du modèle indiqué dans la figure I par rapport au modèle présenté dans la figure II.

Du point de vue de la méthode, nous faisons appel à la méthodologie des équations structurelles. Dans ce cadre, l'estimation des paramètres des modèles est fondée sur la minimisation d'une fonction de vraisemblance, rapprochant la matrice de covariance  $S$  calculée sur les données et la matrice théorique  $\Sigma$  (fondé sur les modèles testés). La confrontation des matrices  $S$  et  $\Sigma$  peut indiquer sur la qualité d'ajustement associé au modèle : plus les éléments des deux matrices sont proches, plus on parle de «good fit». On conclut alors sur la validité de la structure factorielle et sur la validité de construit de l'échelle.

Ainsi construits, les indices d'ajustement souvent retenus dans le cadre des modèles à équations structurelles, (GFI, NFI, RMSEA, PNFI, etc. ) nous seront utiles pour comparer la fiabilité et la validité des différents modèles considérés.

Figure II. - Structure du modèle de mesure de la qualité perçue (Perception – Attentes)

## **CONSTRUCTION DE L'INSTRUMENT DE MESURE**

L'instrument considéré a été conçu à partir d'une revue de littérature (Lovelock, 1983 ; Parasuraman et al., 1985 ; Nguyen, 1991) et une démarche exploratoire auprès des responsables et des chefs d'agences de la banque. A ce niveau, le concept de la qualité a été structuré en 110 items regroupés autour de 9 dimensions. A chaque item correspond un énoncé mesurant les attentes sur une échelle à 7 points allant de «pas du tout important» à «extrêmement important». Afin de condenser l'échelle et d'en examiner le caractère dimensionnel, les 110 items ont fait l'objet d'une purification en collectant les données sur un échantillon réduit de 200 titulaires d'un compte particulier. Le questionnaire de pré enquête se présente sous deux volets. Dans la première partie, chaque répondant est appelé à fournir certaines informations sur ses caractéristiques individuelles et comportementales. Dans la deuxième partie, il doit indiquer le niveau de service qui devrait être proposé par la banque.

La purification de l'échelle commence par le calcul du coefficient alpha de Cronbach (Cronbach, 1951). En raison de l'hétérogénéité des dimensions constituant les attentes des clients en termes de service offerts par la banque, le coefficient alpha a été calculé séparément pour chacune d'entre elles. L'objet de la démarche est de déterminer dans quelle mesure les



items composants les dimensions partageaient une notion commune. Les valeurs du coefficient alpha étaient comprises entre 0.34 et 0.45 pour l'ensemble des dimensions, ce qui suggérait d'étudier le caractère dimensionnel de chaque construit avant de supprimer certains items de chaque dimension pour améliorer la valeur des coefficients alpha. Pour chaque dimension, nous avons procédé par une analyse factorielle sur les items correspondants. Nous avons utilisé la procédure factorielle en composantes principale (Harman, 1967). Cette démarche nous a conduit à mettre en cause l'unidimensionalité des construits et à considérer, pour chaque dimension, une structure factorielle calée sur un ensemble de composantes, selon le critère des valeurs propres supérieurs à 0.7. Etant donné que de nombreux items présentaient de forts «*loading*» sur plusieurs facteurs, nous avons fait appel à des rotations obliques (en utilisant la procédure Promax de SPSS) qui autorisent les inter corrélations entre les facteurs. Suite à cette démarche, nous avons pu mettre en place un deuxième instrument de mesure des attentes et perceptions des clients sous une version plus concise, dans lequel le nombre d'items correspond au nombre de facteurs dégagés. Chaque énoncé a été formulé selon le sens donné au facteur correspondant. L'interprétation du contenu des facteurs composant les neuf dimensions de l'instrument de mesure nous a conduit à considérer les items présentés dans le tableau I. Compte tenu de la diversité des facettes de la qualité des produits et des services de la banque, trois modèles structurels, M1, M2 et M3, ont été spécifiés, respectivement, pour l'image de la banque et de ses produits, pour caractéristiques des produits existants et aux caractéristiques des activités et pour les processus de support.

Tableau I. - Structure des modèles par construits, dimensions et items

## **COLLECTE DES DONNEES**

Le nouvel instrument a fait l'objet d'un questionnaire pour la réalisation d'une enquête de mesure des attentes et des perceptions portant sur un échantillon de 2044 clients parmi les 68248 titulaires de comptes de particuliers dans l'ensemble des agences de la banque. Les critères de stratification retenus lors de la composition de l'échantillon sont le type et le lieu de détention du compte. L'enquête s'est déroulée sur un mois afin d'éviter d'éventuels problèmes de biais d'échantillonnage induits par la sur représentation ou la sous représentation de certaines catégories de clients (durant la période de la fin du mois, par exemple, les agences assistent généralement à une forte affluence de clients salariés

bénéficiant exclusivement d'une domiciliation de leur salaire chez la banque). Les individus sélectionnés ont répondu eux-mêmes aux questionnaires avec l'assistance d'enquêteurs afin d'éviter l'enregistrement de réponses hâtives suite à une mauvaise compréhension des énoncés et au nombre élevé d'items constituant l'échelle. Le questionnaire a été structuré en trois parties. La première partie concernant les caractéristiques individuelles et comportementales a permis d'identifier les clients. La deuxième partie mesurant les attentes et les perceptions sur une échelle à sept points a permis d'identifier les besoins des clients et d'identifier les produits et services offerts par la banque (le questionnaire est fourni en annexe).

## **RESULTATS ET INTERPRETATION**

Pour progresser, nous avons segmenté la clientèle dans le but d'identifier des groupes homogènes compte tenu de leurs caractéristiques individuelles, de la nature, de l'historique et de l'évolution de leur relation avec la banque. Cette démarche est considérée compte tenu des recommandations de Parasuraman et al. (1985) qui constatent que malgré la similarité des critères d'évaluation de la qualité de service, leur importance relative diffère d'un répondant à un autre. De plus, la segmentation qui s'inscrit dans le processus global de la gestion de la relation client permet, entre autre, d'améliorer la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure de la qualité de service. Le recours aux techniques d'analyse en composantes principales non linéaires et aux méthodes de classification hiérarchique et de classification non hiérarchique a permis de former six groupes homogènes, groupe I, groupe II, ... et groupe IV, composés essentiellement de promoteurs, de salariés conventionnés, de patrons et de cadres supérieurs, d'actifs de la profession libérale, de retraités inactifs et d'étudiants, respectivement. Etant établie, la structure par groupe de la clientèle est retenue dans le cadre de l'estimation des différents modèles et d'interprétation des résultats.

Pour chacun des trois construits retenus, à savoir la performance perçue cible, la performance perçue et la qualité perçue, les trois modèles M1, M2 et M3 correspondants respectivement à l'image de la banque et de ses produits, aux caractéristiques des produits et à l'efficacité des activités et des processus de support ont été testés. Les différents indices d'ajustement retenus dans le tableau II nous permettent de vérifier et de comparer la validité statistique des différents modèles estimés.

Tableau II. - Les valeurs des indices d'ajustements des différents modèle

L'analyse des mesures d'ajustement montre que l'ensemble des modèles estimés ont une bonne qualité d'ajustement. En effet, les valeurs enregistrées pour l'indice RMSEA sont satisfaisantes puisqu'elles sont inférieures à 0.08, norme empirique souvent retenue dans la littérature. Les indices d'ajustement incrémental, CFI, NFI et NNFI, sont dans la plus part des cas largement supérieurs à la norme 0,9 et soutiennent ainsi l'acceptation des différents modèles. Pour les indices de parcimonie, la taille de l'échantillon global largement supérieure à 200, justifie les valeurs du Chi-deux normé qui dépasse la norme 5 pour certains modèles. En revanche, les valeurs enregistrées pour le deuxième indice de parcimonie, à savoir l'indice PNFI, semblent satisfaire, pour l'ensemble des modèles, la norme souvent retenue dans la littérature qui correspond à une valeur supérieure à 0.6 (Roussel et al., 2002).

Cependant, les valeurs des indices d'ajustement enregistrés pour le modèle relatif à la performance cible semblent répondre à des exigences en terme de qualité d'ajustement plus strictes. En effet, les normes empiriques, selon lesquelles l'indice RMSEA ne doit en aucun cas dépasser la valeur de 0.05 et l'indice du Chi-2 rapporté au degré de liberté doit rester toujours rester inférieur à 5, retenues pour témoigner d'une bonne qualité d'ajustement absolu ne s'avèrent s'appliquer qu'au modèle relatif à la performance cible. De même, toutes les valeurs des indices incrémentaux et de l'indice de parcimonie, PNFI, relatifs à ce modèle sont supérieures à celles associées aux autres modèles.

Au vu de ces différents résultats, nous pouvons attester de la supériorité du modèle relatif à la mesure de la performance perçue, en terme de qualité d'ajustement, par rapport aux deux autres modèles retenus pour mesurer la performance perçue et la qualité perçue. La validité du premier modèle en tant qu'outil d'opérationnalisation du construit de performance cible est aussi attester par le caractère significatif et des relations exprimant les perceptions en fonction des attentes. En effet, pour l'ensemble des six groupes, les valeurs des coefficients de régression obtenues pour les trois modèles M1, M2 et M3 apparaissent presque comme toutes significatives à un seuil de 5 % (cf. tableau III). Le signe positif de ces coefficients laisse présager l'existence d'un effet positif des attentes sur la perception.

Tableau III. - Valeurs estimées des coefficients relatifs aux relations exprimant  
les performances en fonction des attentes

Il est clair que les attentes conditionnent et structurent le processus de formation des perceptions des produits et services offerts par la banque. Dans ce cadre, l'approche fondée sur le construit de performance cible retenue dans le cadre de ce travail nous donne les moyens d'apprécier l'importance accordée par la clientèle aux différentes facettes du service et de permettre donc à la banque de se focaliser sur les critères qui semblent être prioritaires selon leur point de vue. Le tableau IV donne les scores moyens des attentes à l'égard de l'image de la banque et de ses produits, des caractéristiques de ses produits et des activités et des processus de support de ses produits, issues des estimations des modèles M1, M2 et M3, respectivement, selon la spécification retenue dans la figure I. Les résultats semblent rejeter l'hypothèse d'équi-importance des facettes du service chez les six groupes de clientèle. En effet, ces derniers ont tendance à manifester des attentes très importantes à l'égard de l'image véhiculée par la banque et ses produits. Cependant, les produits offerts ne semblent pas susciter un enthousiasme particulier chez ces groupes. La structure des attentes par groupes semble aussi être justifiée. La nature de l'activité professionnelle de la clientèle des groupes I, III et IV, composés essentiellement de promoteurs, de chefs d'entreprises, et d'actifs dans la profession libérale conduit semble-t-il ces derniers à accorder plus d'intérêt à leur relation avec la banque que les autres groupes.

Tableau IV. - Scores moyens des attentes à l'égard des trois composantes des services offerts par la banque issus de l'estimation du modèle global

In fine, l'ensemble des modèles étudiés sont utilisés afin d'évaluer le degré de satisfaction de la clientèle selon deux approches différentes. La première approche repose sur les scores associés au construit de qualité perçue issus de l'estimation des modèles selon l'approche *SERVQUAL*. Dans ce cadre, chaque score négatif (positif) indique un mécontentement (une satisfaction) à l'égard de l'attribut correspondant. La deuxième approche quant à elle, repose sur les résultats du test de t-student de comparaison de moyennes entre les scores associés à la performance perçue et ceux relatifs à la performance cible. L'interprétation des résultats de ce test peut conduire aux trois situations suivantes :

1. une situation de frustration de la clientèle à l'égard des attributs associés des écarts négatifs et significativement différents de zéro ;
2. une situation d'enchantement de la clientèle à l'égard des attributs indiquée par des écarts qui se présentent comme significativement positifs ;

3. une situation de satisfaction à l'égard de l'attribut lorsque l'écart correspondant n'est pas significativement différent de zéro.

Dans le tableau V sont indiqués les résultats de cette démarche. La première approche conduite par les écarts entre la performance perçue et les attentes montre une situation d'insatisfaction générale des différents groupes de clientèle à l'égard de l'ensemble des facettes du service offert par la banque. En revanche, cette tendance apparaît moins clairement lorsque la satisfaction est appréhendée en terme d'écarts entre la performance perçue et la performance cible. En effet, on peut constater que ces derniers peuvent enregistrer, outre des valeurs négatives, soit des valeurs positives et significativement différentes de zéros, soit des valeurs non significatives. Ces deux derniers cas traduisent ensemble une situation de satisfaction à l'égard des attributs correspondants.

Au vu de ces résultats, on rejoint la critique de Smith (1995) adressée à *SERVQUAL* selon lesquelles ce dernier a tendance à générer automatiquement des scores négatifs même si les clients sont réellement satisfaits par les services offerts. Cette faiblesse est due essentiellement au biais induit par l'approche par les écarts lorsque les clients manifestent un niveau élevé des attentes (cf. tableau IV).

Tableau V. - La satisfaction des différents groupes de clientèle selon les approches :  
performance perçue/performance cible et qualité perçue

## **CONCLUSION ET DISCUSSION**

Au moment où certains chercheurs (Cornin et Taylor, 1992 ; Mc Alexander et al., 1994) suggèrent, afin de pallier à certaines limites de *SERVQUAL*, de ne plus chercher à évaluer les attentes et de limiter tout simplement à porter des mesures sur la performance, notre approche montre, qu'au contraire, toute tentative d'appréciation ou d'évaluation de la qualité de service doit reposer initialement sur une évaluation et une démarche d'identification des attentes et des besoins de la clientèle. Ce constat concorde avec les résultats de Dyke et al. (1997) selon lesquels les critiques adressées à l'approche par les écarts ne doivent pas conduire à la suppression du construit des attentes de l'évaluation de la qualité du service. Par conséquent, la nouvelle démarche proposée dans ce travail repose sur une reconsidération de la conceptualisation du construit des attentes qui est considéré ici comme étant un facteur

explicatif des perceptions et non pas comme un seuil auquel seront comparées les perceptions afin d'apprécier la satisfaction de la clientèle par rapport à la qualité de service.

A l'issue d'une pré enquête et d'une enquête auprès des clients d'une banque tunisienne, nous avons mis en place une échelle multi-item de mesure des attentes et des perceptions à l'égard des services offerts. Cette étape nous a permis également de collecter les informations sur les critères socio-démographiques et comportementaux des clients. Ces critères nous ont servi de base pour segmenter la clientèle et former des groupes homogènes en termes des attentes. Cette démarche était nécessaire dans la mesure où elle a résolu le problème d'hétérogénéité lors de la mesure de la qualité de service.

L'application des méthodes d'équations structurelles (Analyse Factorielle Confirmatoire) appliquée aux scores de qualité perçue calculés selon l'approche des écarts a confirmé les critiques adressées à *SERVQUAL* concernant sa tendance à obtenir des scores négatifs même lorsque la perception n'est pas très faible, la non validité de l'équi-importance des dimensions de la qualité de service, les problèmes psychométriques liés à l'application de l'approche des écarts et finalement la nature rétrospective de l'instrument. Cette situation a été redressée en appliquant une démarche reposant plutôt sur le construit de performance cible découlant d'une relation linéaire qui expriment les perceptions en fonction des attentes.

Les implications managériales sont nombreuses et concernent essentiellement les banques.

La segmentation qui constitue la première étape de notre démarche s'inscrit dans le processus global de la gestion de la relation client. Elle permet à la banque de mettre en œuvre ces actions :

- identifier le client à travers ses caractéristiques socio-démographiques indépendamment de la situation vis-à-vis de la banque. De cette segmentation découleront des enseignements permettant à la banque d'apprécier sa position sur le marché compte tenu des caractéristiques générales de sa clientèle ;
- scinder les activités de la banque en groupes homogènes, appelés segments stratégiques exigeant la mise en œuvre de compétences spécifiques. Suite à cette segmentation, dite stratégique, la banque aura la possibilité de préparer des choix stratégiques adaptés aux segments définis, et d'aboutir à un véritable diagnostic de compétitivité ;
- dégager des groupes de clients compte tenu du degré de leur attachement, de leur loyauté, de leur fidélité à la banque. La considération de cette segmentation rentre dans le cadre d'une gestion différenciée de la relation client.

Par ailleurs, la structuration des attentes au niveau de chaque groupe constitue une étape nécessaire avant la conception du produit ou service à offrir. En effet, l'écoute approfondie du client doit permettre aux produits d'être si bon et si bien adopté à la clientèle qu'il suffit ensuite de les rendre disponibles pour les commercialiser. De plus, l'analyse des attentes des clients, rentre dans la logique de la gestion des priorités. En d'autres termes, suite à l'établissement d'un classement des produits et service par ordre d'importance accordé par le client, la banque est en mesure de déterminer les activités dans lesquelles elle doit investir d'avantage afin qu'elles correspondent aux attentes de la clientèle.

Notre approche permet également de s'inscrire dans le cadre des exigences de la norme ISO 9000 version 2000 qui préconisent une mesure périodique de la satisfaction de la clientèle et la mise en place d'un processus continu d'amélioration de la qualité. Ainsi, notre démarche trouverait toute sa logique et sa justification comme préalable à la mise en place d'un baromètre de satisfaction qui aurait pour rôle d'apprécier les tendances suivies par la qualité du service offert. Dans cadre, les scores de performance cible peuvent servir du moins dans le court et le moyen terme, de normes aux quelles seront comparer les performances perçus futures. L'utilisation de ces normes nous donne les moyens de se passer, dans le futur, de la mesure des attentes des clients et d'éviter ainsi les limites d'ordre méthodologique qui indiquent qu'une fois le client est interrogé simultanément sur ses attentes et ses perceptions, il risque de rationaliser son comportement en rééquilibrant son attitude à l'égard du produit.

Finalement, l'approche par la performance cible du service permet d'identifier les attributs à l'origine du mécontentement des clients et d'établir par la suite des stratégies marketing tactiques et opérationnelles. En effet, la banque doit mettre en des plans d'action qui ont pour priorités d'améliorer la qualité de service des attributs qui se situent en dessous de la limite inférieure de la zone d'indifférence et rentrer ainsi dans la logique de la gestion par priorité.

Aussi, elle peut trouver dans les attributs qui se situent en dessus de cette zone des arguments publicitaires de différenciation lorsque ces mêmes attributs présentent des points faibles chez les concurrents.

Toutefois, notre démarche n'échappe pas à certaines limites. La première limite est due à l'absence d'une assise théorique riche associée au construit de performance cible développé dans la présente recherche. La deuxième limite concerne la complexité mathématique du modèle qui pourrait être une entrave à son utilisation dans la pratique. En fin, l'enquête reste lourde à entreprendre car elle repose sur la mesure simultanée des attentes et des perceptions, et ne semble pas résoudre les critiques adressées à *SERVQUAL* à ce niveau.

## BIBLIOGRAPHIE

- Boulding, W., Kalra, A., G.A., Staelin, R., Zeithaml, V.A., (1993), A Dynamic Process Model of Service Quality : from Expectations to Behavioural Intentions, *Journal of Marketing Research*, 30, 7-27.
- Carman, J.M., (1990), Consumer Perceptions of Service Quality : An Assessment of the SERVQUAL Dimensions, *Journal of Retailing*, 66, 1, 33-55.
- Cornin, JR., J.J., Taylor, S.A., (1992), Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, 56, July, 55-68.
- Cronbach, L., J., (1951), Coefficient Alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Dowling, G.R., (2001), The Alpha, Beta, Gamma Approach to Measuring Change and its Use for Interpreting the Effectiveness of Service Quality Programs, *Australian Journal of Management*, Sydney, 26, 1, 55-67.
- Duffy, J.A., Duffy, M., Kilbourne, W.E., (2001), A comparative Study of Resident, Family and Administrator Expectations for Service Quality in Nursing Homes, *Health Care Management Review*, Gaithersburg, 26, 3, 75-85.
- Dyke, T.P.V., Prybutok, V.R., Kappelman, L.A., (1997), Measuring Information Systems service Quality : Concerns on the Use of the SERVQUAL Questionnaire, *MIS Quarterly, Management Information Systems*, Minneapolis, 21, 2, 195-208.
- Harman, H., H., (1967), *Modern factor analysis*, 2<sup>nd</sup> ed, Chicago, The University of Chicago Press.
- Lovelock, C.H., (1983), Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal of Marketing*, 47, 9-20.
- McAlexander, J.H., Kaldenburg, D.O., Koenig, H.F., (1994), Service Quality Management, *Journal of Health Care Marketing*, Boone, 14, 3, 34.
- Newman, K., (2001), Interrogating SERVQUAL : a Critical Assessment of Service Quality Measurement in a High Street Retail Bank, *The International Journal of Bank Marketing*, 19, 3, 126-139.
- Nguen, N., (1991), Un modèle explicatif de l'évaluation de la qualité d'un service : une étude empirique, *Recherche et Applications en Marketing*, 2, 83-98.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, Fall, 41-50.



- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1988), SERVQUAL : a Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1990), SERVQUAL : Une Echelle Mmulti-items de Mesure des Perceptions de la Qualité de Service par le Consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 5, 4, 19-42.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1991), Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing*, 67, 4, 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1993), More on Improving Service Quality Measurement, *Journal of Retailing*, 69, 1, 140-147.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1994), Alternative Scales for Measuring service Quality : A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria, *Journal of Retailing*, 70, N° 3, 201-230.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1994), Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implications for Further Research, *Journal of Marketing*, 58, 1, 111-124.
- Perron, F., (1998), La Qualité de Service : une Comparaison de l'Evaluation des écarts avec les Performances Appliquée à la Zone d'Achat, *Recherche et Applications en Marketing*, 13, 3, 3-19.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., El Akremi, A, (2002), *Méthodes d'équations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*, Ed. ECONOMICA, Paris.
- Smith, A., (1995), Measuring Service Quality : is SERVQUAL now Redundant ?, *Journal of Marketing Management*, 11, 257-276.
- Spreng, R.A., Mackoy, R.D., (1996), An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction», *Journal of Retailing*, 72, 2, 201-214.
- Teas, R.K., (1993), Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality, *Journal of Marketing*, 57, October, 18-34.
- Valette-Florence, P., (1988), Analyse Structurelle Comparative des Composantes des Systèmes de Valeurs selon Kahle et Rokeach, *Recherche et Applications en Marketing*, 3, 1, 15-33.

## ANNEXES

### Annexe A1. – Les figures

Figure I. - Structure du modèle de mesure de la performance perçue cible

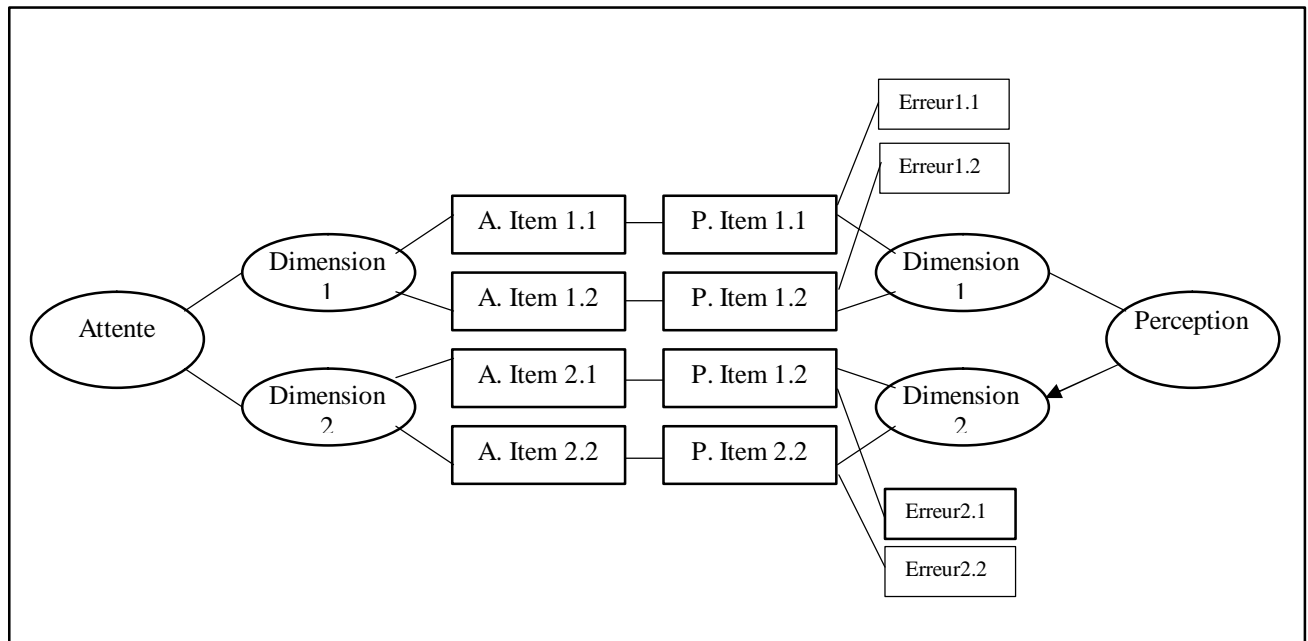
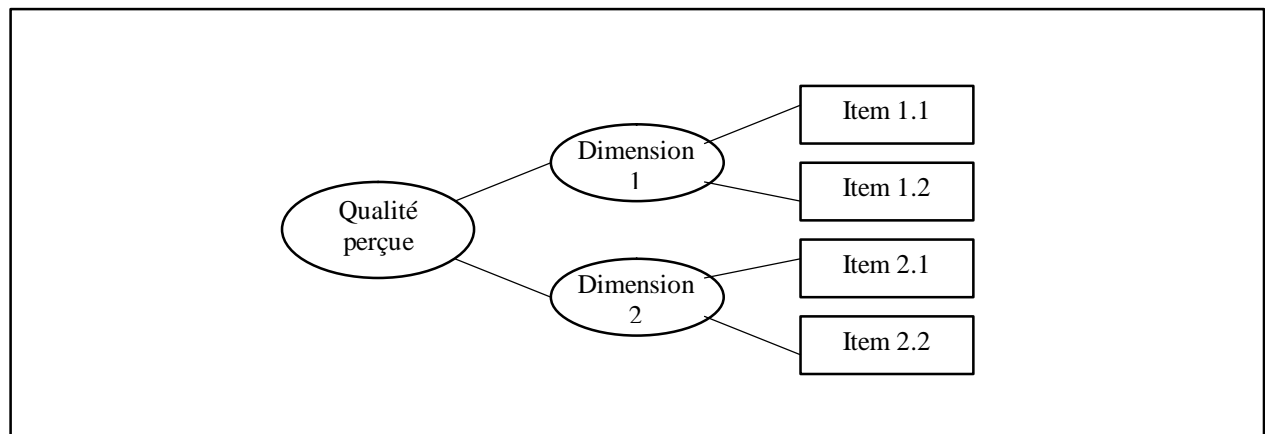


Figure II. - Structure du modèle de mesure de la qualité perçue (Perception – Attentes)



## Annexe A2. - Les tableaux

Tableau I. - Structure des modèles par construits, dimensions et items

Construits	Dimensions	Items
<i>Image de la banque et image de ses produits/services</i>	Image de la banque	Conseil communication Partenariat Innovation
	Image des produits et services	Produits diversifiés Transparence Produits personnalisés Efficacité Garantie
<i>Caractéristiques des produits existants</i>	Produits de crédit	Diversité Simplicité des procédures Conditions d'octroi (durée, taux, garantie, etc. )
	Produits de monétique	Diversité Simplicité des procédures Conditions d'octroi
	Produits de placement	Diversité Conseil Gestion de portefeuille (rentabilité, sécurité, liquidité)
<i>Efficacité des activités et des processus de support</i>	Fonctionnement des agences	Logistique Relationnel
	Fonctionnement du service téléphonique	Accessibilité Amabilité
	Capacité du personnel	Discrétion Empathie Disponibilité Efficacité (compétence et polyvalence)
	Réseaux d'informations, de communication et de distribution des produits	Emplacement des agences Nombre et emplacement des guichets automatiques Nouveaux circuits de distributions (extra net, GISR, téléphone, etc.)

Tableau II. - Les valeurs des indices d'ajustements des différents modèles

	Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie	
	Chi-2	dl	RMSEA	CFI	NFI	NNFI	Chi-2/dl	PNFI
<i>Modèle M1 : Image de la banque et de ses produits</i>								
QUALITÉ PERÇUE.	1640,54	198	0,060	0,870	0,856	0,823	8,286	0,627
PERFORMANCE PERÇUE	2177,49	198	0,070	0,968	0,965	0,956	10,997	0,710
PERFORMANCE CIBLE	4114,95	834	0,048	0,961	0,954	0,952	4,934	0,775
<i>Modèle M2 : Caractéristiques des produits</i>								
QUALITÉ PERÇUE	2275,01	246	0,064	0,940	0,933	0,919	9,249	0,696
PERFORMANCE PERÇUE	1714,25	246	0,054	0,975	0,971	0,967	6,969	0,720
PERFORMANCE CIBLE	4513,53	1032	0,041	0,963	0,953	0,955	4,374	0,780
<i>Modèle III : Caractéristiques des activités et des processus de support</i>								
QUALITÉ PERÇUE	1411,5	305	0,042	0,923	0,905	0,900	4,628	0,697
PERFORMANCE PERÇUE	1784,45	305	0,049	0,980	0,976	0,974	5,851	0,752
PERFORMANCE CIBLE	3935,20	1260	0,032	0,980	0,971	0,976	3,123	0,806

Tableau III. - Valeurs estimées des coefficients relatifs aux relations exprimant les performances en fonction des attentes

	Groupe I	Groupe II	Groupe III	Groupe IV	Groupe V	Groupe VI
<i>Image de la banque</i>						
Conseil	0,122	0,181	-	-	0,299	0,164
Communication	0,169	0,216	0,167	0,233	0,303	0,348
Partenariat	0,152	0,095	-	0,101	0,146	0,197
Innovation	0,293	0,419	0,265	0,226	0,460	0,304
<i>Image des produits</i>						
Diversité	0,063	0,164	0,087	0,116	0,258	0,316
Information	0,176	0,224	0,115	0,087	0,252	0,391
Services associés	0,378	0,475	0,296	0,483	0,551	0,537
Rapidité d'exécution	0,359	0,428	0,368	0,461	0,546	0,659
Respect des engagements	0,397	0,342	0,213	0,377	0,364	0,591
<i>Produits de crédit</i>						
Diversité	0,206	0,167	0,194	0,242	0,299	0,239
Simplicité des procédures	0,168	0,122	0,137	0,209	0,242	0,175
Conditions d'octroi	0,167	0,130	0,145	0,210	0,240	0,184
<i>Produits de placement</i>						
Diversité	0,281	0,209	0,222	0,198	0,298	0,176
Rentabilité	0,246	0,213	0,156	0,191	0,307	0,180
Sécurité	0,311	0,217	0,157	0,230	0,311	0,210
Liquidité	0,357	0,240	0,169	0,248	0,325	0,243
<i>Produits de monétique</i>						
Diversité	0,182	0,109	0,186	0,241	0,232	0,192

Simplicité des procédures	0,141	0,106	0,148	0,210	0,222	0,147
Conditions d'octroi	0,222	0,126	0,164	0,219	0,226	0,184
<i>Fonctionnement des agences</i>						
Logistique	0,129	0,217	0,147	0,157	0,220	0,325
Relationnel	0,361	0,308	0,344	0,426	0,394	0,321
<i>Capacité du personnel</i>						
Discrétion	0,245	0,328	0,402	0,294	0,444	0,477
Empathie	0,218	0,217	0,233	0,196	0,266	0,447
Disponibilité	0,213	0,181	0,235	0,223	0,334	0,450
Efficacité	0,309	0,188	0,259	0,275	0,361	0,425
<i>Réseaux de communication</i>						
Emplacement de l'agence	0,427	0,452	0,436	0,465	0,349	0,153
Emplacement et nombre des GAB	0,086	0,081	-	0,156	0,183	0,126
Nouveaux circuits de distribution	0,074	0,101	-	0,111	0,228	0,159
<i>Service téléphonique</i>						
Accessibilité	0,180	0,172	0,070	0,144	0,172	0,253
Amabilité	0,230	0,168	0,082	0,206	0,200	0,283

Les cases vides correspondent aux relations non significatives au seuil de 5 %.

Tableau IV. - Scores moyens des attentes à l'égard des trois composantes des services offerts  
par la banque issus de l'estimation du modèle global

	Groupe I	Groupe II	Groupe III	Groupe IV	Groupe V	Groupe VI
Modèle M1 : Image de la banque et de ses produits	6,294	5,348	6,498	6,497	5,101	6,010
Modèle M2 : Caractéristiques des produits	5,699	5,626	5,760	4,708	4,131	4,037
Modèle M3 : Activités et processus de support	6,299	4,670	6,081	6,025	5,394	5,540

Tableau V. - La satisfaction des différents groupes de clientèle selon les approches :  
performance perçue/performance cible et qualité perçue

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe4	Groupe 5	Groupe 6
<i>Modèle M1 : Image de la banque et de ses produits</i>						
Satisfaction : Qualité perçue <sup>(a)</sup>	-1,185***	-0,901***	-1,984	-1,657***	-0,869***	-1,018***
Performance perçue	3,321,	2,346	2,876	2,732	2,453	2,007
Performance cible	3,734	2,542	3,040	2,722	2,202	1,921
Satisfaction : Ecart performance perçue/performance cible <sup>(b)</sup>	-0,414***	-0,196***	-0,164***	0,010	0,010	0,086*
<i>Modèle M2 : Caractéristiques des produits</i>						
Satisfaction : Qualité perçue <sup>(a)</sup>	-2,728***	-2,869***	-4,231***	-3,289***	-3,173***	-3,049***
Performance perçue	1,331	1,021	0,253	0,345	0,361	0,822
Performance cible	1,450	1,410	0,537	0,773	0,612	1,057
Satisfaction : Ecart performance perçue/performance cible <sup>(b)</sup>	-0,119**	-0,389***	-0,284***	-0,428***	-0,251***	-0,235***
<i>Modèle M3 :Caractéristiques des activités et des produits de support</i>						
Satisfaction : Qualité perçue <sup>(a)</sup>	-0,705***	-2,454***	-2,607***	-2,065***	-1,949***	-1,832***
Performance perçue	1,662	0,789	0,887	1,231	3,453	4,333
Performance cible	1,624	1,016	1,101	1,482	3,357	4,286
Satisfaction : Ecart performance perçue/performance cible <sup>(b)</sup>	0,038	-0,227***	-0,214***	-0,251***	0,096*	0,047

\*\*\* niveau de signification à 1 % ; \*\* niveau de signification à 5 % ; \* niveau de signification à 10 %.

(a) le niveau de signification de ces coefficients sont issus directement de l'estimation des modèles M1, M2 et M3 selon l'approche *SERVQUAL*

(b) Ces niveaux de signification sont relatifs au test de t-student de comparaison des moyennes des scores de performance perçue et de performance cible issus de l'estimation des différents modèles

### Annexe A3. - Questionnaire

#### *Evaluation des services et produits de la banque*

Nous vous prions d'évaluer sur une échelle allant de 1 à 7 (où 1 signifie pas du tout important et 7 extrêmement important) l'importance accordée à chacun des critères de satisfaction suivants (*ATTENTES*) et de noter sur une échelle de 1 à 7 (où 1 signifie médiocre et 7 signifie excellent) la qualité du service offert par cette banque (*PERCEPTIONS*).

<b>ATTENTES</b>		<b>AU NIVEAU DE L'ACCEUIL</b>	<b>PERCEPTIONS</b>
1 2 3 4 5 6 7	-	Accueil à l'agence	1 2 3 4 5 6 7
<input type="checkbox"/>		La logistique (confort, brochures, sens d'orientation, etc.)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		Le relationnel (prise en charge du client, accueil personnalisé, sourire, etc.)	<input type="checkbox"/>
	-	Accueil au téléphone	
<input type="checkbox"/>		Accessibilité	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		Amabilité	<input type="checkbox"/>
<b>AU NIVEAU DES PRODUITS ET SERVICES</b>			
<input type="checkbox"/>	-	Diversité des produits et services	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Information sur les produits et services	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Services associés aux comptes (bonne tenue du compte, relevés, etc.)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Rapidité d'exécution des ordres	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Respect par la banque de ses engagements (délais, etc.)	<input type="checkbox"/>
<b>AU NIVEAU DU PERSONNEL</b>			
<input type="checkbox"/>	-	Discrétion	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Empathie (rapidité de compréhension des clients et de leurs besoins, etc.)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Disponibilité	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Efficacité (compétence, polyvalence, etc.)	<input type="checkbox"/>
<b>AU NIVEAU DES CREDITS</b>			
<input type="checkbox"/>	-	Diversité des produits	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Simplicité des procédures	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Conditions (Durée, taux, garanties, etc.)	<input type="checkbox"/>
<b>AU NIVEAU DES PRODUITS MONETIQUE</b>			
<input type="checkbox"/>	-	Diversité des produits	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Simplicité des procédures	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Sécurité	<input type="checkbox"/>
<b>AU NIVEAU DES PRODUITS D'EPARGNE ET DE PLACEMENT</b>			
<input type="checkbox"/>	-	Diversité des produits	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Rentabilité	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Sécurité (minimisation des risques)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Liquidité (disponibilité des fonds)	<input type="checkbox"/>
<b>AU NIVEAU DE LA BANQUE</b>			
<input type="checkbox"/>	-	Conseil	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Communication	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Partenariat (Soutien de la banque en cas de besoin)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Innovation (Utilisation de nouvelles technologies, nouveaux produits, etc.)	<input type="checkbox"/>
<b>AU NIVEAU DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION</b>			
<input type="checkbox"/>	-	Emplacement des agences	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Nombre et emplacement des guichets automatiques (GAB)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-	Nouveaux circuits de distribution (Extra net, Téléphone, e-banking, etc.)	<input type="checkbox"/>