



FACULTES UNIVERSITAIRES CATHOLIQUES DE MONS

ANALYSE DE CONSUMER LOANS ONLINE ING Belgique SA

Promotrice :
Madame Nadia SINIGAGLIA

Mémoire présenté par :
Fabienne BARRESI
en vue de l'obtention du diplôme
de Master 60 en Sciences de Gestion

Année académique 2010-2011

RESUME

Ce mémoire a pour objectif d'analyser le nouvel outil mis en place par la banque ING en 2010 : la demande de crédit en ligne, appelé *Consumer Loans Online*.

Voici quelques chiffres :

ING a en Belgique une part de marché en nombre de clients d'environ 12%, alors que sa part de marché en octroi de crédit à la consommation ne s'élève qu'à 6,4%.

Ceci s'explique par le fait qu'une part importante des clients d'ING demande leurs crédits auprès d'autres organismes. Il convenait donc pour ING de réagir rapidement afin d'augmenter cette part de marché, son but étant d'atteindre 8,85% d'ici 2013.

Parmi les initiatives prises pour atteindre cet objectif, ING a choisi, dans le cadre de son développement en tant que banque directe, de se positionner sur le marché de la demande de crédit en ligne, via son site internet et son service Home Banking.

C'est ainsi que Consumer loans online voit le jour le 20 janvier 2010 sur Home Bank et quelques mois plus tard, le 5 août 2010, sur Ing.be.

Grâce à cette application, la banque s'adresse ainsi à ses clients (mais aussi aux non clients) en proposant de donner une décision rapide voire immédiate : En effet, on peut, de chez soi, faire une demande de financement pour l'achat d'une voiture neuve ou pour des travaux, remplir ses données de revenus et dépenses dans un formulaire, et savoir immédiatement si la demande est acceptée. Si oui, une application permet de prendre rendez vous dans l'agence à la date de son choix pour conclure les contrats.

Un an après son lancement, il est temps de faire un premier bilan de l'apport de cet outil et c'est ce que ce mémoire se propose de faire.

La première partie de ce travail aura pour but de présenter la société ING, Consumer loans online et son fonctionnement, le crédit à la consommation en Belgique et le développement de 'l'Electronic banking'.

La seconde partie consistera en un état de l'art et une revue de la littérature existante sur les domaines suivants : la définition d'un service, la qualité de service perçue et son application sur les outils en ligne.

Ensuite, la troisième partie présentera une analyse factorielle multiple d'une enquête quantitative administrée par e-mail en 2010 sur la qualité de service de Consumer loans online.

La quatrième partie présentera quant à elle, une enquête complémentaire qui permettra d'affiner les données restées sans réponse après analyse de la première enquête.

L'analyse de cette partie aboutira également à la proposition d'un nouveau questionnaire pour une enquête future.

Enfin, nous concluons avec quelques recommandations pratiques permettant à ING Belgique SA d'améliorer son service et sa performance en matière d'octroi de crédits en ligne, dans le but final d'atteindre l'objectif de part de marché fixé par la banque pour 2013.

1. Remerciements

Je tiens à adresser toute ma reconnaissance et mes remerciements les plus sincères à l'ensemble des personnes qui a collaboré de près ou de loin à la réalisation de ce travail et en particulier aux personnes suivantes :

Madame Nadia Sinigaglia, promotrice, pour son suivi et ses précieux conseils.

Chez ING Belgique SA, Madame Janique Pinel, Directrice de région, Monsieur Cédric Dewitte, Category Manager Lending, et Monsieur Marc Sclamender, Manager General Banking pour leur aide et leur soutien.

Et enfin, l'ensemble du corps professoral des Facultés Universitaires Catholiques de Mons.

2. Table des matières

RESUME	p. 2
1. Remerciements	p. 4
2. Table des Matières	p. 5
3. Liste des abréviations utilisées	p. 8
4. Liste des graphiques et illustrations	p. 9
5. Liste des tableaux	p. 10
Introduction	p. 11
1^{ère} PARTIE	
6. Définition de la population	p. 12
6.1. Présentation de ING Belgique SA	p. 12
6.2 Présentation du service Lending d'ING Belgique SA	p. 12
6.3 Présentation de Consumer Loans online	p. 13
6.4 Population étudiée dans ce travail	p. 14
7. Définition du crédit à la consommation	p. 16
7.1 Le rôle du crédit	p. 16
7.2 La sélection lors des demandes de crédits	p. 16
7.3 Les différents canaux d'octroi de crédits	p. 17
7.4 Les différents types de crédits à la consommation	p. 18
8. Le développement du multi canal dans la banque	p. 19
8.1 Utilisation d'internet en Belgique	p. 20
8.2 Evolution du secteur bancaire	p. 21
8.3 Les atouts de l'Electronic banking	p. 21
2^{ème} PARTIE	
9. Revue de la littérature	p. 23
9.1 La qualité de service traditionnel	p. 23

9.1.1 La qualité de service perçue	p. 24
9.1.2 Historique de la qualité perçue	p. 25
9.1.3 Processus de perception	p. 26
9.1.4 Le paradigme de disconfirmation	p. 27
9.2 La perception de la qualité de service – le modèle Servqual	p. 27
9.3 La qualité de service électronique	p. 30
3^{ème} PARTIE	
10. Analyse de l'enquête Net Promoter Score	p. 33
10.1 Le questionnaire	p. 33
10.2 Le Net promoter score	p. 35
10.3 Analyse des résultats principaux de l'enquête réalisée par ING durant la période du 5 mars au 18 juin 2010	p. 37
10.3.1 L'analyse factorielle des correspondances multiples	p. 38
10.3.2 Analyse des correspondances multiples sur l'ensemble des personnes interrogées	p. 40
10.3.2.1 L'analyse avec le logiciel XLstat	p. 42
10.3.3 Analyse des correspondances multiples sur les clients signataires d'un contrat via Consumer loans online	p. 48
10.3.4 Commentaires libres de l'enquête	p. 52
10.4 Recommandations	p. 53
4^{ème} PARTIE	
11. Etude complémentaire	p. 55
11.1 Définition du problème	p. 55
11.2 Objectifs de l'étude	p. 56
11.3 Méthodologie	p. 56
11.4 Sources d'informations	p. 57

11.5 Analyse des profils des clients utilisateurs	p. 57
11.5.1 Répartition clients ING / non ING	p. 59
11.5.2 Répartition des demandes par canal	p. 59
11.5.3 Répartition par tranches d'âges	p. 59
11.5.4 Répartition par professions	p. 59
11.5.5 Types de crédits demandés pendant la période	p. 60
11.6 Recherche exploratoire	p. 60
11.6.1 Procédure Consumer loans online et indications pour les agences	p. 60
11.6.2 Analyse des demandes des clients	p. 61
11.6.3 Explications de la part des contrats réalisés en dehors de la procédure automatisée	p. 61
11.7 Méthodologie choisie pour les entretiens	p. 63
11.7.1 Le guide d'entretien	p. 63
11.8 Sélection de l'échantillon	p. 65
11.9 Principaux résultats de l'enquête téléphonique	p. 67
11.9.1 L'expérience des achats en ligne et historique de la relation avec ING	p. 67
11.9.2 Connaissance de Consumer loans online	p. 68
11.9.3 Utilisation de Consumer loans online	p. 68
11.9.4 Facilité à trouver des informations claires sur les crédits	p. 68
11.9.5 Raisons pour lesquelles les contrats sont restés sans suite	p. 68
11.10 Résumé et conclusions de l'étude	p. 70
11.11 Recommandations pour ING	p. 70
 CONCLUSION	 p. 74
BIBLIOGRAPHIE	p. 76
ANNEXES	p. 78

3. Liste des abréviations utilisées

ING	Internationale Nederlanden Groep
FUCaM	Facultés Universitaires Catholiques de Mons
SA	Société Anonyme
BNB	Banque nationale de Belgique
CLO	Consumer loans online
NPS	Net Promoter Score
ACM	Analyse des correspondances multiples

4. Liste des graphiques et illustrations

Graphique 1 : Répartition des décisions d’octrois de crédits en 2010	p. 14
Graphique 2 : Types de crédits demandés via Consumer loans online en 2010	p. 14
Illustration 1 : Prêts à tempérament par catégorie de prêteurs	p. 18
Illustration 2 : Activités effectuées sur Internet au cours des 3 derniers mois	p. 20
Illustration 3 : Evolution du nombre d’agences bancaires en Belgique	p. 21
Illustration 4 : Modèle de qualité de service	p. 28
Illustration 5 : Questionnaire Net Promoter Score Consume loans online	p. 33
Graphique 3 : Graphique symétrique – représentation des variables	p. 46
Graphique 4 : Graphique symétrique – représentation des variables	p. 50
Graphique 5 : Commentaires libres des répondants sur Consumer loans online	p. 52
Graphique 6 : Typologie des individus utilisateurs de Consumer loans online	p. 58
Graphique 7 : Représentation graphique de l’étude complémentaire sur CLO	p. 67

5. Liste des tableaux

Tableau 1 : Statistiques de l'analyse des correspondances multiples	p. 40
Tableau 2 : Valeurs propres et inertie des facteurs	p. 42
Tableau 3 : Contributions des variables	p. 44
Tableau 4 : Coordonnées des modalités – scores factoriels	p. 45
Tableau 5 : Statistiques descriptives – contrats signés	p. 49
Tableau 6 : Statistiques descriptives des demandeurs de crédits entre le 1/01 et le 14/03	p. 57
Tableau 7 : Caractéristiques et effectifs des interviewés	p. 66

Introduction

CONTEXTE

La crise financière a radicalement changé les relations entre les banques et leurs clients.

Alors qu'hier la confiance était un élément important entre un individu et son banquier, aujourd'hui les consommateurs sont plus méfiants.

Le secteur bancaire en général aimerait 'reconquérir' ses clients dans un modèle où ceux-ci deviennent de plus en plus volatiles : changer de banque n'est plus difficile. En huit jours, avec le nouveau système de mobilité interbancaire, on change de banque sans devoir s'occuper des formalités de changements de coordonnées bancaires auprès de ses fournisseurs, etc.

Aussi, l'arrivée des banques directes (sans point de vente physique) et l'accès aux comptes gratuits rendent les consommateurs de plus en plus exigeants.

ING Belgique SA fait d'ores et déjà partie des 'Big Four' (BNP Paribas Fortis – KBC – Dexia et ING se partagent le plus gros du marché), mais elle a aussi pour ambition de devenir la première grande banque directe.

Alors qu'elle est, en Belgique, la plus petite des 4 grandes banques en termes de nombres de clients, ING avait à supporter quasiment les mêmes coûts de fonctionnement que les trois autres banques pour moins de revenus. La direction a donc entamé un plan de transformation qui a démarré fin 2007 : réduction de coûts et économies d'échelles pour alléger sa structure, nouveau modèle d'agences bancaires : disparition des guichets, les agences disposant désormais de grands espaces de bureaux ouverts, création d'un 'Business credit center' pour gérer les demandes de crédits aux professionnels et développement des produits 'Directs' : ouvertures de comptes à vue et livrets d'épargne gratuits, épargne pension, demande de crédits et assurances en ligne via son site www.ing.be, ou son système Home Banking.

La vision d'ING étant de devenir une grande Banque directe universelle, s'adressant à tous types de clients par l'ensemble de ses canaux : Agences, Self bank, Home bank et Internet.

Son ambition est la suivante : Devenir la banque de détail de référence en Belgique grâce à un modèle unique et une image différenciée.

1ère PARTIE

6. Définition de la population

Avant d'aborder la revue de la littérature, il est important d'expliquer comment et pourquoi Consumer loans online a été créé. Il est également important de définir précisément la population étudiée.

6.1 Présentation de ING Belgique SA

ING Belgique propose à tous ses clients un large éventail de produits et services financiers par le biais du canal de distribution (click, call & face) de leur choix.

ING s'adresse ainsi à tous les segments de clientèle : clients Retail et Private Banking, petites et moyennes entreprises, institutionnels et grandes entreprises.

Sa gamme de produits et services se reflète dans ses principaux domaines d'activité : Retail & Private Banking, Corporate & Institutional Banking, marchés financiers, Investment Banking, gestion d'actifs et assurances (vie et non-vie).

Le réseau d'agences d'ING Belgique totalise presque 800 agences, dont 230 sont gérées par des agents indépendants. Il se compose d'agences proxy et d'agences full service. Les agences proxy d'ING sont aménagées selon le concept de 'proximité' et ne présentent presque aucune séparation entre la zone Self'Bank et le reste de l'agence. Les agences full service proposent la gamme complète des services financiers et disposent d'un guichet. Les canaux de distribution directs comprennent le site Internet, l'application Home'Bank, le call centre (ING Contact Centre) et près de 1,400 appareils Self'Bank.

Les autres entités d'ING en Belgique sont : Record Bank, ING Investment Management, ING Life/Non-Life, ING Lease, ING Car Lease, ING Real Estate et ING Commercial Finance.

Le comité de direction d'ING Belgique SA/NV est chargé de coordonner les activités d'ING en Belgique et au Luxembourg.

6.2 Présentation du service Lending d'ING Belgique SA

Le service Lending d'ING Belgique est responsable des activités d'octroi de crédits au sein du Retail banking sur les segments de clientèle suivants :

- La clientèle 'Retail' : ce sont les clients particuliers qui demandent des crédits à des fins privées (crédits à la consommation et crédits hypothécaires)

- La clientèle d'indépendants et de petites entreprises : elle est composée de personnes ayant le statut d'indépendant en personne physique ou pour le compte d'une personne morale pour toutes leurs demandes de crédits à des fins professionnelles.

6.3 Présentation de Consumer Loans online



Consumer loans online est un service de demande de crédits en ligne.

Les objectifs qui ont précédé la mise en place de cet outil sont les suivants :

- > Augmenter le volume de crédits accordés par ING et ainsi développer sa part de marché.
- > Réduire les coûts administratifs.
- > Mettre en avant l'image d'ING comme banque directe pour ses clients et non clients en :
 - augmentant l'offre commerciale par le biais de campagnes marketing.
 - mettant à disposition la possibilité de faire des demandes de crédits par tous ses canaux.

Consumer loans online opère sur deux canaux directs : Home Bank et www.ing.be

Home Bank propose quatre types de crédit à la consommation : Cash facility (réserve sur le compte à vue), prêt voiture et moto, prêt aménagement ou écocrédit et autres crédits (sauf remboursement de dettes).

Le site internet Ing.be propose quant à lui uniquement deux types de crédits : prêt voiture ou moto et prêt aménagement ou écocrédit.

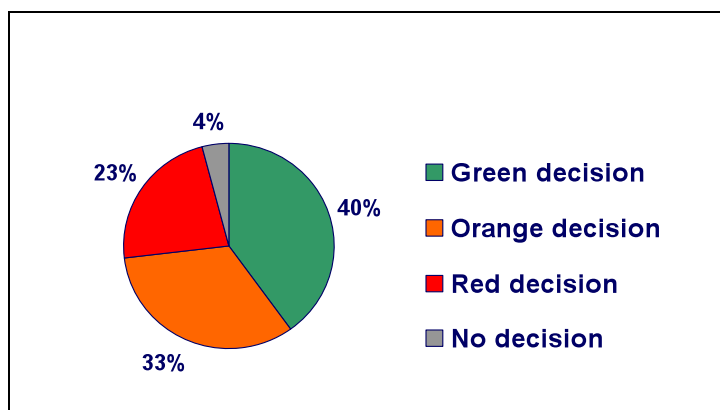
Les consommateurs peuvent ainsi accéder à ce service 24 heures sur 24. Dans le cadre d'une demande via Home Bank, une décision immédiate est possible, mais uniquement aux heures d'ouverture de la centrale des crédits de la Banque Nationale. Pour les non clients faisant une demande via le site www.ing.be, l'accord ou non du crédit est donné par mail dans les 48 heures pour des raisons de sécurité, par des collaborateurs du business crédit center.

Les différents écrans comprenant toutes les étapes de la demande de crédit en ligne se trouvent dans les annexes.

6.4 Population étudiée dans ce travail

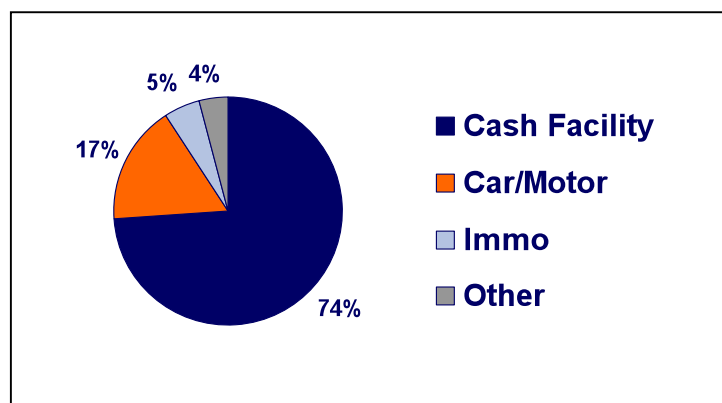
En 2010, 127 735 personnes ont visité Consumer loans online, dont 118 548 ont démarré une simulation de crédit. 8 161 visiteurs ont poursuivi la simulation jusqu'à la demande de décision de la banque. Sur ces 8 161 demandeurs, 813 contrats ont été signés.

Graphique 1 : Répartition des décisions d'octrois de crédits en 2010



Le graphique ci-dessus montre la répartition des décisions d'octrois de crédits requis par les 8161 demandeurs : les 'green decision' représentent les accords, la partie 'orange decision' représente les demandes qui nécessitent une analyse plus approfondie de la part de la banque, et les 23% de 'red décision' représentent les refus, qui peuvent avoir pour cause soit une absence de capacité de remboursement ou soit la présence d'un fichage à la banque nationale dans le chef du demandeur.

Graphique 2 : Types de crédits demandés via Consumer loans online en 2010



Ce graphique représente les types de crédits demandés via Consumer loans online en 2010.

74% des crédits demandés concernaient des 'Cash facility' : appellation ING pour les découverts autorisés sur les comptes à vue - 17% pour des crédits voitures ou motos – 5% pour des projets de travaux, rénovation maison et 4% de demandes diverses sans justification.

On peut dès lors se demander pourquoi il existe un écart si important entre le nombre de demandes, le nombre d'accords directs, (qui représente 3264 demandes) et le nombre de contrats signés (813 en 2010).

C'est à cette problématique que ce mémoire va tenter de répondre. En effet, l'outil étant récent, le service lending d'ING n'a pas encore toutes les réponses mais sait que Consumer loans online a besoin d'améliorations en terme de messages et de communication tant vis à vis des clients qu'envers les membres du personnel.

Pour le moment, une seule enquête par e-mail de type Net promoter score a été soumise aux clients utilisateurs de Home Bank entre le 5 mars et le 18 juin 2010. Le concept du Net promoter score sera expliqué dans la troisième partie de ce mémoire.

L'analyse de cette enquête va permettre d'identifier les problèmes à résoudre ainsi que les actions à entreprendre afin d'améliorer la qualité de service et augmenter le nombre de contrats signés.

Ensuite, une enquête complémentaire portera sur les clients qui ont fait une demande de crédit, reçu un accord, mais ne se présentent pas en agence pour signer les contrats demandés. Cette enquête se fera par téléphone, sous la forme d'un entretien avec des questions ouvertes. Elle s'est déroulée pendant le mois d'Avril 2011 sur base d'un listing qui reprend les clients qui, deux semaines auparavant auront fait une demande via consumer loans online.

Les résultats de cette enquête mèneront à formuler une série de recommandations au service lending d'ING et à concevoir un nouveau questionnaire d'étude quantitative.

7. Définition du crédit à la consommation

Le crédit fait partie de notre cadre de vie et nous donne la possibilité de bénéficier, alors que nous en avons le plus besoin, de tout ce qui accompagne nécessairement la vie active : la voiture, l'ordinateur domestique, le mobilier ou un équipement ménager confortable.

De même, des événements familiaux occasionnels, tels que communion ou mariage des enfants, ainsi que les fluctuations du budget familial, sont autant de raisons de souscrire un crédit.

Mais pour que le jeu se joue correctement et sans débordement, des règles s'imposent à chacun des acteurs : prêteurs, intermédiaires et consommateurs, en fonction de leurs responsabilités respectives.

Ces règles sont en grande partie élaborées par les pouvoirs publics en concertation avec les milieux professionnels et les organes représentatifs des consommateurs.

7.1 Le Rôle du crédit

Actuellement, en Belgique, on dénombre plus de cinq millions de contrats de crédit à la consommation en cours¹, c'est-à-dire de contrats destinés à un usage privé (en excluant les crédits hypothécaires).

Rouage essentiel de toute économie, il joue également un rôle social positif non négligeable.

Selon la forme qu'il va prendre, il permet soit de gérer le budget de manière plus souple, soit de dissocier un achat de son paiement (qu'il s'agisse d'un bien comme un réfrigérateur, une cuisine équipée ou une voiture).

En aucun cas le crédit ne peut être considéré comme un complément de ressources pour l'emprunteur. Par définition, le crédit est une opération de prêt d'argent avec intérêts. S'engager dans un crédit doit être un acte réfléchi.

Toute personne, pour autant qu'elle ne soit pas légalement empêchée (mineurs, incapables ...) peut demander et obtenir un crédit auprès d'une banque ou de toute autre société de crédit agréée si elle satisfait aux conditions d'octroi fixées par l'institution de crédit à laquelle elle s'adresse.

7.2 La sélection lors des demandes de crédits

L'élément central lors de l'octroi d'un crédit, est la détermination de la solvabilité et la capacité de remboursement. A cette fin, le prêteur ou l'intermédiaire de crédit complètera un

¹ Source : statistiques 2010 de la Banque nationale de Belgique

formulaire de demande de crédit dont les diverses rubriques concernent essentiellement la situation socioprofessionnelle, les revenus et les charges.

Une justification est également nécessaire (production d'une pièce d'identité officielle, communication du nom et adresse de l'employeur, production d'un bulletin de salaire). Il est demandé de signer la demande de crédit en certifiant que les renseignements donnés sont exacts.

Le prêteur vérifie en outre la situation de l'emprunteur dans ses dossiers internes ainsi qu'auprès de la centrale des crédits aux particuliers de la Banque nationale de Belgique, qui enregistre tous les contrats de crédit à la consommation (et crédits hypothécaires) octroyés en Belgique ainsi que les défaillances de paiement sur ces crédits.

Après examen du dossier, la banque ou l'établissement de crédit accorde ou non le crédit. Ceux-ci peuvent le refuser s'ils estiment trop grand le risque de non remboursement. Précisons à cet égard que le fait d'avoir déjà un crédit en cours, ou même d'avoir un crédit en retard de paiement, n'entraînent pas une interdiction absolue d'octroyer un nouveau crédit.

Notons aussi que la loi prévoit que le prêteur et l'intermédiaire de crédit doivent mettre à la disposition des emprunteurs une information sous forme de prospectus devant contenir les données financières relatives aux contrats de crédit offerts, notamment en ce qui concerne le montant, la durée, le TAEG (taux annuel effectif global) et les modalités de remboursement.

En cas de non-paiement, l'institution de crédit pourra mettre fin au contrat et exiger le remboursement immédiat du solde restant dû, augmenté d'un intérêt de retard ainsi que d'une indemnité forfaitaire.

7.3 Les différents canaux d'octroi de crédits

Le marché offre aux emprunteurs de multiples possibilités.

Nous distinguons d'une part les institutions financières et d'autre part, les intermédiaires de crédit.

Les institutions financières (banques ou sociétés de crédit) offrent leurs crédits par le canal de leurs bureaux et agences locales, ou encore au moyen des techniques du marketing direct telles que les lettres toutes boîtes, le téléphone ou internet.

Quant aux intermédiaires de crédit, ils peuvent être classés en trois catégories : les agents délégués, les courtiers et les vendeurs.

L'illustration 1 reprend la répartition des contrats octroyés par types de prêteurs.

On remarque que, bien que les établissements de crédits représentent 67% du nombre de crédits total en 2010, les intermédiaires (repris dans le tableau sous autres institutions) voient

leur part de marché augmenter chaque année. Ceci est en partie dû au développement des ventes à tempérament proposées dans les commerces.

Illustration 1 : Prêts à tempérament par catégorie de prêteur – Source BNB 2010

(situation en fin de période - nombre de contrats; montant en milliers d'euros)

	2006	2007	2008	2009	2010
Nombre de contrats	1 398 962	1 431 078	1 493 628	1 536 174	1 564 663
Etablissements de crédit ⁽¹⁾	1 175 468	1 200 502	1 175 573	1 120 571	1 063 202
Autres institutions ⁽²⁾	223 494	230 576	318 055	415 603	501 461
Montant ⁽³⁾	20 211 115	21 821 782	23 780 800	25 166 832	26 250 118
Etablissements de crédit ⁽¹⁾	17 230 983	18 466 391	19 017 753	18 917 905	18 773 883
Autres institutions ⁽²⁾	2 980 132	3 355 391	4 763 047	6 248 927	7 476 235

⁽¹⁾ Institutions soumises à la loi du 22 mars 1993 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit qui sont agréées par la Commission bancaire, financière et des assurances.
⁽²⁾ Institutions, autres que les établissements de crédit qui sont agréées par le SPF Economie pour l'octroi de crédits à la consommation.
⁽³⁾ Montant total à rembourser.

7.4 Les différents types de crédit à la consommation

Qu'il s'agisse de dépenses prévues ou imprévues, différentes formes de crédit adaptées au financement existent. Certains crédits sont dépendants des biens ou services qu'ils financent alors que d'autres prévoient que l'argent prêté soit disponible librement.

Voici les différents types de crédits à la consommation existants :

- Le prêt à tempérament

Le prêt à tempérament, délivré par une institution financière, met à disposition une somme d'argent, soit dans un but non spécifié, soit pour financer l'acquisition d'un bien ou d'un service. Il est conclu pour une durée déterminée et est remboursable par versements périodiques, généralement mensuels.

- La vente à tempérament

La vente à tempérament est proposée pour l'acquisition d'un bien (voiture, électroménager, meubles...) ou la prestation d'un service. Il y a une obligation de verser un acompte de 15% minimum du montant de l'achat (apport personnel), le reste étant financé et remboursable par versements périodiques, généralement mensuels. Ces crédits sont bien souvent proposés par des enseignes commerciales, telles que grandes surfaces, magasins d'électroménager ou de mobiliers etc.

Les ventes à tempérament ne sont pas proposées par ING.

- L'ouverture de crédit

L'ouverture de crédit est une réserve financière mise à disposition par un établissement de crédit, avec ou sans délivrance d'une carte, pour une durée déterminée ou non. Les intérêts sont toujours remboursables périodiquement. Quant au remboursement du capital, diverses formules sont possibles. Par exemple, la banque ING peut proposer à ses clients l'ouverture d'une 'Cash facility' qui est un découvert autorisé sur le compte à vue, sans fixer de conditions de remboursement de capital, ou une ouverture de crédit liée à une carte Mastercard avec un remboursement obligatoire d'un montant minimum chaque mois.

Généralement, les contrats de crédit prévoient que l'emprunteur cède au prêteur ses propres créances (rémunérations, loyers perçus, argent déposé en banque, etc.) en garantie de ses obligations. La créance constitue un droit en vertu duquel une personne peut exiger quelque chose de quelqu'un, par exemple exiger un paiement.

Les crédits sont à la base de l'activité principale des banques. En effet, les banques sont des intermédiaires qui assurent traditionnellement quatre types d'opérations : la collecte des dépôts, la distribution des crédits, les opérations interbancaires et la gestion des moyens de paiements. Les deux premières fonctions, qui constituent le cœur de l'activité bancaire de détail sont les sources principales de revenus.

Il est donc capital pour la banque ING de se positionner en tant que 'prêteur privilégié' envers ses clients, une part de ces derniers ayant une tendance à emprunter dans d'autres organismes.

8. Le développement du multi-canal dans la banque

Au fil des années, les nouvelles technologies ont acquis une importance conséquente dans notre quotidien. L'e-commerce a changé drastiquement la relation entre acheteur et vendeur, et un des secteurs le plus touché par ce phénomène est le secteur bancaire. Les banques proposent en effet un nombre croissant de services délivrés en ligne : en plus de la possibilité de consulter les soldes de ses comptes bancaires ou créer des virements électroniques, il est désormais possible de gérer ses opérations boursières, solliciter un crédit ou ouvrir un compte sans devoir se présenter dans une agence.

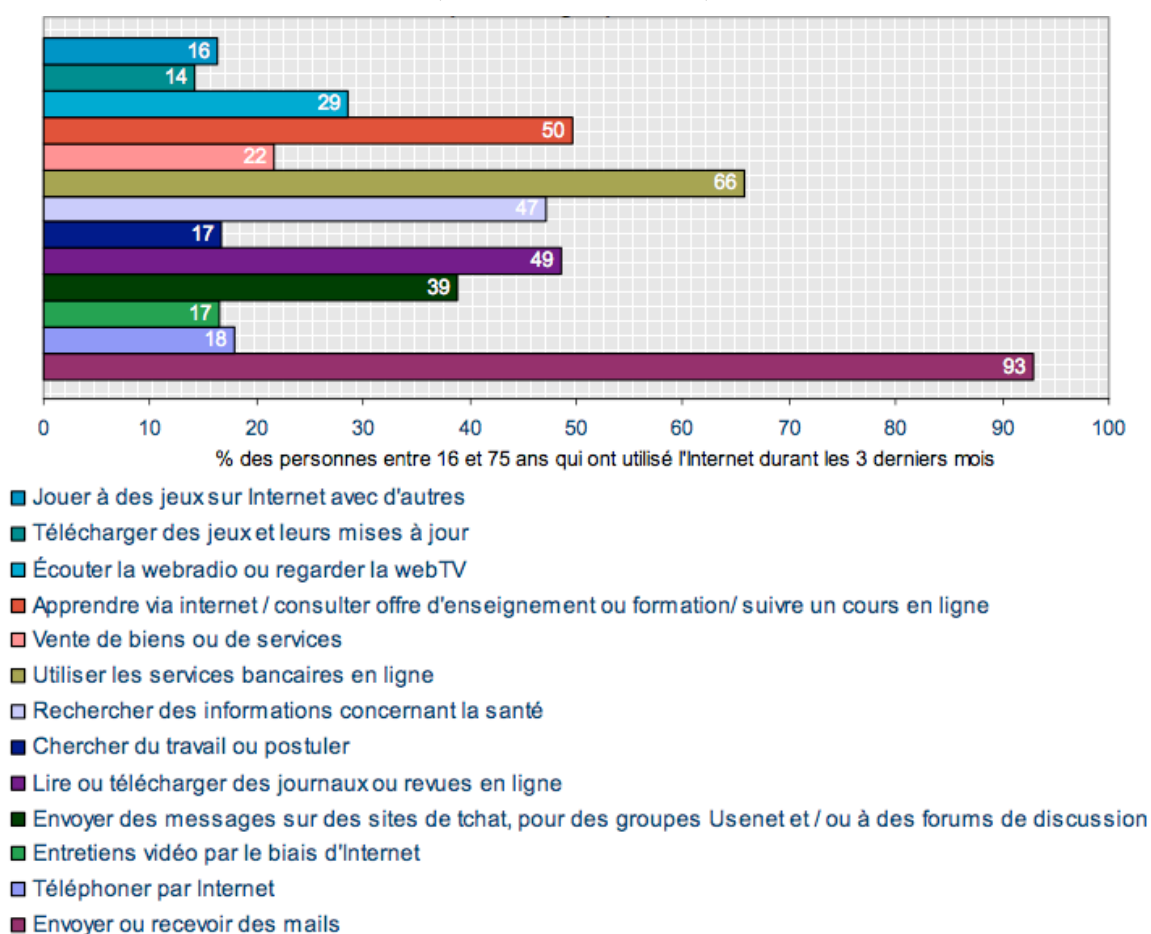
8.1 Utilisation d'internet en Belgique

La révolution numérique ne cesse de gagner du terrain en Belgique :

En 2010, 73% des ménages belges dont au moins un membre est âgé de 16 à 75 ans, ont accès à l'Internet. Il s'agit d'une hausse de 6% par rapport à 2009 et de 23% en comparaison avec 2005.

Les applications utilisées couvrent un large éventail. En haut du classement figurent l'envoi et la réception d'e-mails (93%) ainsi que les services de banque en ligne (66%).

Illustration 2 : Activités effectuées sur Internet au cours des 3 derniers mois - % pour 2010
(Source SPF Economie)



Le phénomène de la banque en ligne connaît une constante évolution : selon les chiffres du SPF Economie, l'utilisation des services bancaires en ligne était de 46% en 2006. Il y a donc eu une évolution de 20% en 4 ans.

8.2 Evolution du secteur bancaire

Il y a 30 ans, les banques entretenaient une relation proche et personnelle avec leurs clients, lesquels se rendaient régulièrement en agence afin d'y déposer des chèques, rencontrer le personnel afin de recevoir des conseils... Progressivement, ces clients ont été poussés hors des agences à cause ou grâce à la technologie.

Aujourd'hui, on ne trouve presque aucune banque ne proposant pas le moindre service en ligne. Parallèlement, le nombre de points de contact avec la clientèle a fortement chuté comme le montre le tableau ci-dessous :

Illustration 3 : Evolution du nombre d'agences bancaires (1) en Belgique

Fin d'année	Nombre d'agences bancaires (2)	Nombre d'agences d'agents délégués (3)	Nombre total d'agences
1993	7.890	11.998	17.757
1995	7.668	10.636	16.645
2000	6.693	7.086	12.751
2008	4.316	3.943	8.259
2009	4.201	3.776	7.977

Source : Febelfin (uniquement banques membres).

Dernière mise à jour décembre 2010.

(1) *Il s'agit du réseau d'agences travaillant avec des employés et qui font partie des réseaux commerciaux de distribution bancaire.*

(2) *Agences qui sont propriété des banques ou qui sont louées par elles.*

(3) *Agences qui sont propriété des agents délégués ou qui sont louées par eux.*

En 15 ans, 10 000 agences bancaires ont disparu, conséquence de deux facteurs principaux :

- La forte concentration du nombre d'institutions financières à travers diverses fusions.
- Le développement de l'environnement technologique qui ne pousse pas les banques à ouvrir de nouvelles agences en plus de celles déjà présentes.

8.3 Les atouts de l'Electronic Banking

Du point de vue de la banque, le fait que les clients réalisent la majorité de leurs opérations par voie électronique conduit à un gain de temps considérable pour les employés et à une économie importante pour les institutions financières.

Aujourd'hui les agences bancaires sont pensées et conçues de façon à ce que le client s'adresse le moins possible à une personne physique par la présence de self bank aux entrées des agences. Cet aménagement a pour conséquence que les guichets sont de moins en moins sollicités vu la baisse des opérations à traiter manuellement. Grâce aux automates dans un premier temps et à internet dans un second temps, les banques ont ainsi pu écarter progressivement toutes les opérations à faible valeur ajoutée.

Du point de vue du client, l'électronic banking permet de bénéficier des atouts suivants :

- Une disponibilité 24h/24 : disparitions des contraintes liées aux heures d'ouvertures des agences. Le client peut réaliser ses opérations à n'importe quel moment et de n'importe quel endroit.
- Une multitude de fonctionnalités : les possibilités proposées aux clients sont de plus en plus nombreuses. Les applications se sont enrichies au fil des années et proposent tout un panel d'informations permettant une gestion financière de plus en plus complète.

2^{ème} PARTIE

9. Revue de la littérature

L'objet de ce chapitre est de passer en revue la littérature sur les concepts de service, de qualité de service perçue et la satisfaction des clients.

9.1 La qualité de service traditionnel

La qualité de service représente un concept abstrait à multiples facettes.

Philip Kotler et Bernard Dubois² définissent un service comme étant *‘une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété, ce service pouvant être associé ou non à un produit physique’*.

Contrairement à la qualité des biens, que l'on peut mesurer objectivement par des indicateurs comme la durabilité ou le nombre de défauts, la qualité de service représente un construit abstrait en raison des trois caractéristiques associées aux services : intangibilité, hétérogénéité et inséparabilité. (Eiglier et Langéard³, 1987)

Décrivons les rapidement.

L'*intangibilité* (Berry, 1980) est la condition qui rend un service insensible au toucher et à la vue. L'intangibilité se traduit par l'incapacité pour la clientèle d'appréhender concrètement le service comme tel. Un service est donc à dominance intangible, mis en forme par des activités immatérielles, impalpable et difficilement observables pour une personne externe. Le risque perçu est donc plus élevé pour le client à cause de l'incapacité d'examiner et d'évaluer un achat planifié, à moins de ne se fier à une expérience précédente, ce qui n'est pas toujours possible. Ces difficultés à évaluer un service prévalent aussi pour différencier un service d'un autre.

L'*hétérogénéité* (Eiglier, 1977) décrit le caractère incertain de garantir une performance constante pour un prestataire de services comme entre différents prestataires d'un service. Dans un premier temps, on ne peut affirmer que tout le personnel en contact d'une entreprise puisse avoir le même niveau de compétence ni qu'un individu puisse être disposé à fournir régulièrement et sur une base continue la même performance. Dans un deuxième temps, la contribution exigée lors de la participation d'un client à une prestation de services peut être différente d'un prestataire à un autre. Ainsi, la qualité des services est sujette à des variations en rapport à des changements de ressources et de clients.

² P. Kotler & B. Dubois, 'Marketing Management, 10^{ème} édition', Paris, 2000 p 443-445

³ P. Eiglier & E. Langéard, 'Servuction'. Le marketing des services, Edisciences International, 1987.

Finalement, l'*inséparabilité* (Gronroos, 1978; Zeithaml, Parasuraman et Berry 1985; Eiglier et Langeard 1987) met en évidence le rôle indissociable que doivent jouer le client et le prestataire de services dans le processus de "production" du service. Alors que, pour les produits, les systèmes de production et de livraison influencent la perception des acheteurs, pour les services, les systèmes d'exploitation et de prestation deviennent des composantes cruciales. Un client aura toujours le loisir de choisir un ou l'autre produit disponible, mais ce même client consommera un service que si le lieu et le temps de sa production coïncident à ses attentes et ses besoins.

9.1.1. La qualité de service perçue

La qualité est un concept qui évolue avec le temps. Elle dépend des évolutions industrielles, des mouvements économiques et de l'histoire des sociétés. Elle est passée d'une approche technique : le client doit être satisfait par un produit ou service répondant à certaines normes techniques, à une nouvelle approche : une amélioration permanente de la qualité doit permettre de satisfaire les besoins des clients maintenant et dans le futur.

Dans la littérature marketing, la qualité fait l'objet de grandes discussions.

C'est ainsi que, d'après Zeithaml⁴, la qualité perçue représente 'le jugement du consommateur concernant le degré d'excellence ou de supériorité attribuée à une entité', alors que pour Grönroos 'la qualité de service perçue est le résultat d'une comparaison entre les attentes du client et les expériences réelles d'un service'. Pour Parasuraman, Zeithaml et Berry⁶, la qualité résulte avant tout 'd'une différence entre attentes et perceptions du consommateur quant au service'

Les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants. En effet, ils demandent toujours 'plus' aux entreprises. Pour résister à une concurrence accrue, les entreprises doivent offrir des produits et services de qualité supérieure à des prix acceptables.

La qualité est aujourd'hui considérée comme un avantage concurrentiel.

⁴ V. Zeithaml, 'How consumer evaluation processes differ between goods and services', Marketing of services, American Marketing Association, Chicago, 1981

⁵ C. Grönroos, 'A service quality model and its marketing implications' European Journal of Marketing, 1984, Vol 18 No4, pp 36-44

⁶ A.Parasuraman, V.A. Zeithaml et L. Berry, 'A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research', Journal of Marketing, 1985, Vol 49, pp 41-50

9.1.2 Historique de la qualité perçue

La qualité s'est véritablement développée au 20ème siècle avec la révolution industrielle. A cette époque, la qualité était définie par le producteur. Les attentes du consommateur, leurs diversités de goûts et opinions n'étaient alors pas prises en compte.

Après la seconde guerre mondiale, la production de masse est associée à la consommation de masse. A cette forte demande, les entreprises répondent en proposant des produits standardisés afin de limiter le choix des consommateurs. C'est pour cette raison que Ford estimait que « chaque client pouvait choisir la couleur de sa voiture, à condition qu'elle soit noire »...

Avec l'augmentation de la concurrence, les entreprises vont chercher à identifier les désirs des consommateurs pour les satisfaire. L'activité économique s'oriente donc alors vers le consommateur final.

Les années 1970 marquées par la crise économique amènent un changement : la consommation de masse cède la place à la consommation sélective. La qualité devient alors un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie globale. Cette stratégie vise à conscientiser toute l'entreprise afin d'obtenir la plus grande satisfaction du client au moindre coût. La qualité totale est vite considérée comme un phénomène de mode alors que l'assurance de la qualité, quant à elle, continue de se développer de plus en plus dans l'industrie.

L'assurance qualité, considérée plus comme une démarche scientifique, s'impose dans la période de mondialisation des années 90.

Les années 90 sont marquées par une intensification de la mondialisation suite au développement de firmes internationales de production et de distribution des produits et services. Pour répondre au besoin de fixer un niveau standard de qualité à l'échelon international, la série de base des normes ISO 9000 est publiée en 1987 par ISO (International Organisation for Standardisation). Ces normes connaîtront ensuite un développement fulgurant et seront adoptées par tous les pays industrialisés.

9.1.3. Processus de perception

Les comportements humains sont basés sur des informations perçues dans l'environnement et qui sont ensuite interprétées et stockées. A ce niveau, deux processus doivent être retenus dans l'analyse de l'utilisation de l'information par le consommateur :

- un processus de perception qui gouverne la prise de conscience par l'individu de son environnement (acquisition de l'information) ;
- un processus de stockage de cette information en vue d'une utilisation ultérieure.

Pour comprendre les spécificités de la qualité de service perçue, il est nécessaire de se rappeler le processus perceptuel du consommateur.

La perception est définie comme 'le processus par lequel un individu choisit, organise et interprète des éléments d'information externes pour construire une image cohérente du monde qui l'entoure', par Bernard Berelson et Gary A. Steiner⁷. Trois mécanismes permettent d'expliquer la raison pour laquelle un même stimulus n'aboutit pas forcément à la même interprétation. Il s'agit de :

- *L'attention sélective* : Chaque jour, une personne est exposée à une quantité considérable de stimuli. Un occidental reçoit chaque jour jusqu'à 800 mots, 2000 images et 20000 stimuli visuels relatifs à 500 marques, la plupart de ceux-ci ne franchissent même pas le seuil de la conscience. L'individu opère un choix parmi les stimuli qui lui parviennent. Cette sélectivité de la perception a pour premier objectif la recherche d'une information pertinente par rapport aux besoins du consommateur :

- *La distorsion sélective* : Le fait que le stimulus ait été remarqué ne veut pas forcément dire qu'il a été correctement interprété. Le mécanisme, poussant l'individu à déformer l'information reçue pour qu'elle colle mieux à ses attentes, est ce qu'on appelle la distorsion sélective. Lorsqu'un consommateur a déjà une préférence importante pour une marque, il va déformer l'information favorablement à celle-ci.

- *La rétention sélective* : Un individu aura tendance à oublier ce qu'il a appris sauf si ce qu'il mémorise supporte ses convictions⁸.

⁷ B. Berelson, G.A. Steiner, 'Human Behaviour: An Inventory of Scientist Findings', New York, 1964, Harcourt, Brace & World, p. 88

⁸ P. Kotler & B. Dubois, 'Marketing Management, 10^{ème} édition', Paris, 2000, Editions Publi-Union p. 209

9.1.4 Le paradigme de disconfirmation

Les premières conceptualisations de la qualité faites par Grönroos, Parasuraman, Zeithaml et Berry sont basées sur le paradigme de disconfirmation utilisé au départ dans la littérature sur les produits physiques.

Ce paradigme explique que le consommateur détermine ses attentes quant à la qualité du produit en premier lieu et qu'ensuite, il le compare aux performances lors de l'achat ou de la consommation. La qualité résulte dès lors de la différence entre les performances attendues par le consommateur et ce qu'il perçoit. Trois situations peuvent être entrevues :

- la disconfirmation positive, lorsque les performances dépassent les attentes du consommateur. Le service est alors considéré comme de bonne qualité et le client est très satisfait.
- La disconfirmation neutre, lorsque les performances correspondent aux attentes. Le client est satisfait.
- La disconfirmation négative, lorsque les attentes sont supérieures aux performances. Le service est alors jugé de mauvaise qualité et le client est insatisfait.

Selon ce paradigme, les attentes sont d'une importance capitale pour la détermination de la qualité perçue. Il est à la base du modèle Servqual développé par Parasuraman, Zeithaml et Berry.

9.2 La perception de la qualité de service – le modèle Servqual

Parasuraman et al,⁹ (1988) ont apporté une contribution importante en développant un instrument de mesure de la qualité perçue d'un service : Servqual.

Parasuraman, Zeithalm et Berry suggèrent que la qualité de service est le résultat de la différence entre les attentes du consommateur et l'évaluation de la performance réelle du service. La qualité perçue du service est conceptualisée comme la différence ou l'écart entre les attentes et perceptions des consommateurs. Les auteurs proposent 5 dimensions le long desquelles est défini tout service :

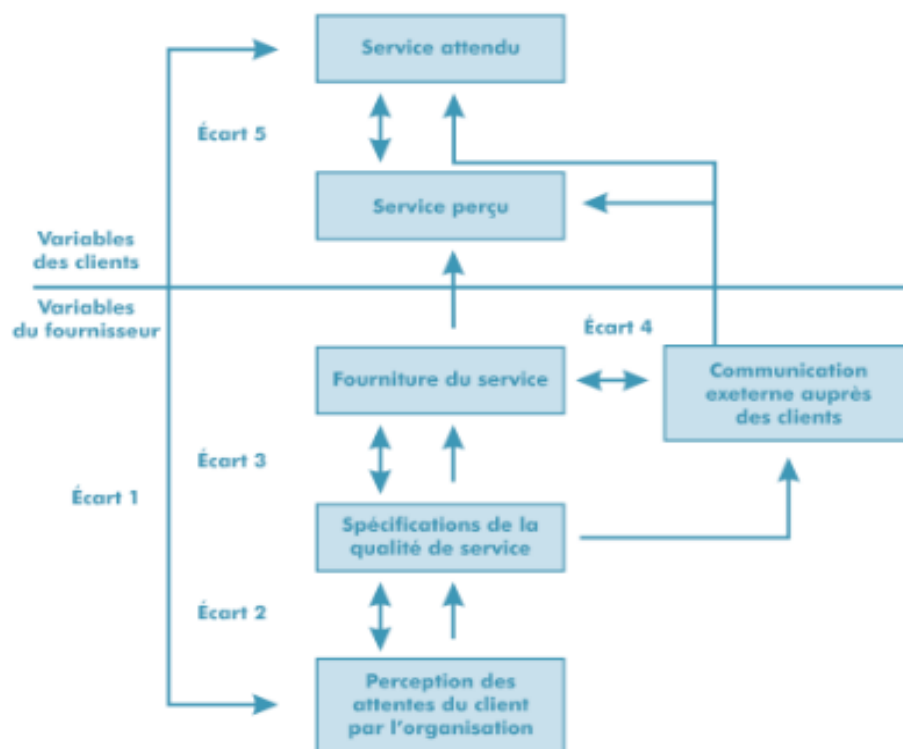
- La tangibilité : Installations physiques, équipements et apparence du personnel.

⁹ A. Parasuraman & A. zeithaml & L. Berry, 'Servqual : A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality', Journal of retailing, 1988

- la fiabilité : Capacité à délivrer le service promis de manière fiable et précise dès la première utilisation.
- la serviabilité : Volonté d'aider les clients et de leur procurer un service rapide.
- l'assurance : Connaissance et courtoisie des employés ainsi que la capacité à inspirer la confiance.
- l'empathie : Prise en charge, attention individualisée que la firme offre à ses clients.

Servqual a été conçu pour être applicable à un large éventail de services. Pour cela, il fournit un squelette sommaire attentes/perceptions incluant des caractéristiques sur les cinq dimensions de la qualité de service ; ce squelette pouvant être adapté ou complété pour ajuster les caractéristiques ou répondre aux besoins spécifiques d'une recherche.

Illustration 4 : Modèle de qualité de service ¹⁰



Ce modèle élaboré par Parasuraman, Zeithaml et Berry recense 5 principales zones de

¹⁰ Parasuraman, V.A. Zeithaml, L. Berry 'A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research', Journal of marketing, 1985, Vol 49, p 41-50

difficultés en matière de gestion de la qualité. Ce sont les écarts sur l'illustration ci-dessus.

Explication des écarts

- Ecart 1 : Cet écart représente la différence entre les attentes du consommateur et leur perception par l'entreprise. Cette dernière ne perçoit pas toujours ce que les consommateurs attendent ni la façon dont ils estiment la qualité des services proposés.
- Ecart 2 : Cet écart résulte de la différence entre les perceptions de l'entreprise et les normes de qualité. L'entreprise peut fixer des normes inadéquates.
- Ecart 3 : Cet écart est récurrent dans les services. Il s'agit de la différence entre ce qui est défini et ce qui est effectivement fourni. Cet écart peut avoir de nombreuses explications telles qu'un personnel mal formé, des pannes d'équipement ou encore des directives contradictoires. La qualité de service liée au personnel de contact intervient à ce niveau.
- Ecart 4 : Concerne les différences entre la prestation livrée et la prestation promise aux clients. Les clients sont déçus de recevoir une prestation inférieure aux promesses données par l'entreprise.
- Ecart 5 : Cet écart est fondamental. Il représente la différence entre le service attendu et le service reçu par le consommateur. Si le service reçu est différent négativement du service attendu, il y aura déception et le client jugera le service de mauvaise qualité. Il résulte de tous les écarts précédents et détermine la qualité perçue du client.

SERVQUAL est une échelle concise avec de multiples items ayant une bonne fiabilité et une bonne validité. Cet outil peut être aisément utilisé par les entreprises pour mieux comprendre les attentes et les perceptions de leurs clients et ainsi, améliorer le service. L'instrument a été conçu de manière à pouvoir s'adapter à de nombreux domaines d'activités. Il suffit pour cela d'adapter la définition de chaque dimension pour coller à la réalité du secteur, du service étudié.

9.3 La qualité de service électronique

Nombreuses sont les entreprises de service, grâce à l'essor des technologies de l'information et de la communication, à proposer à leurs clients plusieurs systèmes de délivrance de service. A côté des canaux traditionnels de distribution des services qualifiés de physiques, émergent des canaux de délivrance de services technologiques. Parmi ces derniers nous pouvons citer l'internet et le téléphone qui jouent le rôle d'interface entre l'entreprise de services et ses clients et qui sont devenus des alternatives aux modes de délivrance de services traditionnels tels que le face à face. L'entreprise de services cherche ainsi, en plus d'une plus grande productivité à se rapprocher du client tout en se trouvant à distance.

Les banques font partie des entreprises de services s'étant ouvertes au multi canal. Avec leurs différents canaux de distribution, elles peuvent ainsi mieux répondre aux attentes des clients qui deviennent de plus en plus exigeants. En effet, ces derniers souhaitent recevoir le service désiré quand ils veulent, où ils veulent, et selon leur canal préféré.

Dans un environnement concurrentiel, où le client est devenu de plus en plus volatile, œuvrer pour une satisfaction client plus grande permettant ainsi de mieux le fidéliser devient un enjeu clé pour les entreprises de service. Ainsi ces dernières cherchent à délivrer le service au client via des systèmes de délivrance de services performants répondant aux attentes du client. Il devient dès lors crucial pour les entreprises de service s'étant ouvertes au multi canal d'essayer de mieux comprendre l'évaluation faite par les clients des différents canaux.

La première définition formelle de la qualité de service électronique a été donnée par Zeithaml, Parasuraman et Malhotra¹¹ (2000). Ils la définissent comme le degré selon lequel un site web facilite un achat et une livraison efficace et efficiente des produits et services. Comparée à l'évaluation de la qualité de service traditionnelle, la qualité de service électronique semble être une évaluation plus cognitive qu'émotionnelle. Alors que des émotions comme la colère, l'irritation et la frustration sont des sentiments exprimés par les consommateurs lorsqu'ils rencontrent des problèmes lors de leurs transactions en ligne, ils apparaissent moins intenses que ceux associés aux rencontres de services traditionnels.

¹¹ A. Zeithaml, A.Parasuraman & M.Malhotra, 'Service Quality Delivery Through Web Sites : A Critical Review of Extant Knowledge', Journal of the Academy of Marketing Science. 2002 30/ 358-371 & 'A Multiple Item Scale for Assessing Electronic Service Quality', Journal of service research vol 7 - 2005

De même, les sentiments positifs comme la chaleur et l'attachement qui sont engendrés dans un cadre de service traditionnel, ne semblent pas apparaître dans les perceptions de qualité de service électronique. La plus importante, et probablement la plus évidente différence entre la qualité de service traditionnelle et la qualité de service électronique est le remplacement de l'interaction interpersonnelle par une interaction homme-machine. Cette simple distinction soulève de nombreuses questions concernant le type de dimensions qui peuvent être considérées pour l'évaluation de la qualité de service dans un contexte en ligne.

Les caractéristiques propres aux sites Internet font que l'application directe des dimensions de la qualité de service développées dans des environnements de commerce non électroniques, n'est pas appropriée ou au moins ne renferment pas toutes les subtilités des évaluations de la qualité de service des sites Web. Parasuraman et Grewal¹² soulignent l'existence de dimensions spécifiques pour l'évaluation de la qualité perçue des interactions de service médiatisées par la technologie en raison des nombreuses différences existant entre la vente sur Internet et les canaux de distribution traditionnels. Les cinq dimensions les plus classiques de la qualité de service traditionnelle sont les éléments tangibles, la fiabilité, la réactivité, l'assurance et l'empathie du prestataire de service (Parasuraman et al, 1988). Cependant, même s'il n'existe pas, à ce jour, de consensus concernant les dimensions de la qualité de service électronique, certaines reviennent de façon assez systématique : sécurité/vie privée, design du site, facilité d'utilisation, fiabilité/respect des engagements, et informations proposées sur le site.

1- La qualité et la quantité des informations présentées sur le site :

L'absence de contact physique avec le prestataire de service durant l'achat en ligne renforce le besoin de clarté et de précision de l'information. Cette dimension mesure les perceptions de l'internaute concernant la qualité et la quantité des informations commerciales ou techniques sur les produits et services, l'entreprise prestataire ou le contrat de vente.

2- La facilité d'utilisation du site :

Les transactions utilisant Internet semblent complexes et peuvent intimider de nombreux consommateurs; la facilité d'utilisation d'un site Web s'impose comme un élément important de la qualité de service électronique (Eighmey¹³).

¹² A. Parasuraman & D. Grewal, The Impact of technology on the Quality-value-Loyalty Chain : A Research Agenda, Journal of The Academy of Science, 28, 2000, pp168-174

¹³ J. Eighmey, Profiling User Responses to Commercial Web Sites, Journal of Advertising Research, 37, 1997, pp 59-66

Sur un site Web, l'utilisabilité se traduit par la façon dont l'internaute perçoit et interagit avec le site : est-il facile d'y naviguer ?

3- Le design ou le style graphique du site:

Le design d'un site fait référence à son graphisme, ses couleurs, l'utilisation d'images, d'icônes, d'animations, de vidéos, de fenêtres incrustées dans l'écran, etc.

4- La fiabilité et le respect des engagements :

La fiabilité est la dimension dominante dans les évaluations de la qualité de service traditionnelle. Dans le cadre du service électronique, la fiabilité est liée à la capacité du vendeur en ligne à tenir ses promesses et à remplir les termes de l'échange (livrer le produit commandé, offrir le service désiré, respecter les délais de livraison,...) et ce dès la première fois.

5- La sécurité et le respect de la vie privée :

La sécurité implique de protéger l'utilisateur des risques de fraude et de pertes financières par l'utilisation de leur carte de crédit sur un site commercial. Le respect de la vie privée implique la protection des données personnelles et de ne pas partager, ou revendre à d'autres sites, ces informations collectées sur les consommateurs au cours de l'expérience de service. Cela implique de protéger l'anonymat des consommateurs et de demander leur consentement avant toute transmission de données personnelles.

6- L'interactivité et la personnalisation :

L'interactivité d'Internet permet des réponses adaptées et augmente les possibilités d'offrir un service personnalisé (Bitner et al,¹⁴). La personnalisation représente la possibilité pour le vendeur d'adapter le contenu et le design du site en fonction des attentes et du profil des clients.

¹⁴ M.J. Bitner, S.W. Brown, & M.L. Meuter, 'Technology Infusion in Service Encounters' Journal of the Academy of marketing Science, 28, 2000, pp138-14

3^{ème} PARTIE

10. Analyse de l'enquête Net Promoter score

Du 5 mars au 18 juin 2010, le service marketing d'ING a conduit une enquête de satisfaction sur Consumer loans online. Les résultats de cette enquête seront analysés dans cette partie.

10.1 Le questionnaire

Le questionnaire repris ci-dessous a été administré par e-mail aux clients ING qui, dix jours auparavant, avaient débuté une demande de crédit par le biais de Consumer loans online. Ce questionnaire a été envoyé à 1885 personnes. 513 y ont répondu, ce qui représente un taux de réponse de 27,21%.

Illustration 5 : Questionnaire Net Promoter Score Consumer loans online

Vous avez récemment utilisé nos services en ligne pour votre crédit à la consommation.
 Nous aimerions recueillir vos commentaires à ce propos. Ceux-ci seront traités avec le plus grand soin afin d'améliorer notre service.
 (Le processus de demande de crédit s'enclenche lors de la simulation effectuée en ligne et se poursuit éventuellement jusqu'à la signature du contrat).

1. En vous basant sur votre expérience de demande de crédit à la consommation via internet, recommanderiez-vous ING à vos proches, amis ou collègues ? Veuillez répondre en utilisant une échelle de 0 à 10, 0 correspondant à "Absolument pas", 5 à "Peut-être" et 10 à « Sans aucun doute ».

Absolument pas					Sans aucun doute					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Toutes les enquêtes menées par ING démarrent par cette question. Le concept du Net promoter score sera expliqué au point suivant.

2. Pourquoi donnez-vous ce score ? Pourriez-vous expliquer brièvement les raisons pour lesquelles vous avez donné ce score ?

3. Comment avez-vous appris que vous pouviez demander un crédit à la consommation en ligne chez ING ?

- ☐ via une information sur Home'Bank (le service PC banking d'ING)
- ☐ via une lettre d'ING
- ☐ via une affiche ING
- ☐ via une recommandation de quelqu'un dans votre entourage
- ☐ via le site internet www.ing.be

☐ autre (veuillez spécifier)

4. Avez-vous parcouru la demande en ligne dans son entièreté, jusqu'à la demande de crédit ?

- ☐ oui
☐ non

5. Si vous n'avez pas parcouru la demande en ligne dans son entièreté, quelle est la raison principale pour laquelle vous avez interrompu votre démarche ?

- ☐ je voulais simplement effectuer une simulation
☐ je préfère un contact personnel dans l'agence pour réaliser ce type de transaction
☐ la demande en ligne était trop complexe
☐ autre (veuillez spécifier)

6. Avez-vous déjà signé le contrat de crédit proposé ?

- ☐ oui
☐ non

7. Quel est votre niveau de satisfaction concernant les aspects suivants de votre expérience récente ?

Veuillez répondre en utilisant une échelle de 0 à 10, 0 correspondant à "Très insatisfait" et 10 « Extrêmement satisfait ».

	Très insatisfait Extrêmement satisfait Pas d'application										
La demande en ligne du crédit chez ING en général	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Simplicité de navigation	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Facilité à trouver les outils d'aide à votre disposition (questions fréquemment posées, poser une question)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Clarté et précision des caractéristiques et des conditions du crédit	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Quantité d'informations qui vous a été demandée pour remplir la simulation/la demande de crédit	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Possibilités offertes de faire des simulations	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Temps nécessaire entre la demande et la décision de crédit finale	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Facilité pour fixer un rendez-vous avec votre agence par internet	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Accueil et suivi dans l'agence	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Temps nécessaire entre la demande et la signature du contrat de crédit	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o

Toutes les dimensions de la qualité de service électronique, telles que nous les avons vues dans la revue de littérature sont reprises dans la question 7 :

La facilité d'utilisation du site se traduit par la façon dont l'internaute perçoit et interagit avec le site. Les critères 'simplicité de navigation' et 'facilité à trouver les outils d'aide à disposition' rejoignent cette dimension.

La qualité et la quantité des informations présentées sur le site mesurent les perceptions de l'internaute concernant la qualité et la quantité des informations commerciales sur les produits et services. Pour Consumer loans online, cette dimension se traduit également par 'la facilité à trouver les outils d'aide à disposition (FAQ, possibilité de poser une question)' mais aussi par la 'clarté et la précision des caractéristiques et des conditions de crédit'.

L'interactivité et la personnalisation permet des réponses adaptées et augmente les possibilités d'offrir un service personnalisé. Cette dimension peut se traduire par 'la possibilité offertes de faire des simulations' et 'la quantité d'informations demandées pour remplir la demande de crédit'.

Enfin, **la fiabilité et le respect des engagements** sont liés à la capacité du vendeur en ligne à tenir ses promesses et à remplir les termes de l'échange. Bien que le site ne livre pas de produits physiques, il propose un service, une réponse rapide et une prise de rendez vous facilitée avec les agences pour la signature des contrats. Les questions : 'le temps nécessaire entre la demande de crédit et la réception de la décision d'ING' et 'l'accueil et le suivi du dossier en agence' permettront d'évaluer le service d'ING le long de cette dimension.

8. Combien de jours a duré le processus complet : Veuillez indiquer le nombre de jours nécessaires entre la date de la demande et la signature du contrat de crédit à l'agence.

9. Avez-vous déjà acheté précédemment des produits bancaires en ligne ?

- ☐ Non
- ☐ Oui, chez ING
- ☐ Oui, dans une autre institution bancaire
- ☐ Oui, chez ING et dans une autre institution bancaire

10.2 Le Net Promoter Score

Le Net Promoter Score est un indicateur de fidélité client développé en 2003 par le consultant Fred Reichheld de la société Bain & Company.

L'objectif était de déterminer un score uniforme et facilement interprétable pour la satisfaction client qui peut être comparé au fil du temps ou entre différentes industries. Le Net Promoter

Score évalue dans quelle mesure le répondant recommande une certaine société, produit ou service à ses amis, ses proches ou ses collègues. L'idée est simple : si une personne aime utiliser un produit ou faire des affaires avec une entreprise particulière, elle va vouloir partager cette expérience avec d'autres.

Concrètement, on pose au répondant la question suivante:

Quelle est la probabilité que vous recommandiez l'entreprise/ la marque/ le produit X à un ami/collègue/membre de famille ? Les réponses sont données sur une échelle de notation allant de 0 (tout à fait improbable) à 10 (tout à fait probable).

Le Net Promoter Score permet de classer les clients en trois catégories selon leur degré d'enthousiasme :

Les promoteurs = répondants donnant un score de 9 ou 10

Les passifs = répondants donnant un score de 7 ou 8

Les détracteurs = répondants donnant un score de 0 à 6

Le Net Promoter Score est calculé en prenant le pourcentage de promoteurs et en y soustrayant le pourcentage de détracteurs. Un Net Promoter Score positif (>0) est considéré comme l'indication d'une bonne satisfaction des clients.

Le Net Promoter Score est utilisé aujourd'hui par de nombreuses grandes entreprises comme instrument pour mesurer la satisfaction client. C'est un nombre unique qui est clair et facile à comprendre pour tous les employés et utile pour les gestionnaires pour diriger l'entreprise. Certaines sources considèrent le NPS également comme une bonne indication du potentiel de croissance et de la fidélité client pour une entreprise ou un produit.

Selon F. Reichheld, le Net Promoter Score moyen des entreprises américaines s'élève à +10, tandis que les organisations les plus performantes se situent entre +50 et +80. Néanmoins, ces valeurs peuvent varier considérablement entre les différents secteurs et cultures.

Pour comprendre les motivations des Promoteurs et des Détracteurs, il est recommandé d'accompagner la question NPS d'une ou plusieurs questions ouvertes qui recherchent les raisons sous-jacentes pour le score donné. Cela permet d'effectuer les ajustements nécessaires pour augmenter le score dans l'avenir, soit en augmentant le pourcentage de Promoteurs, soit en réduisant la proportion de Passifs et Détracteurs.

Du point de vue scientifique et dans certains bureaux d'études de marché il y a un certain scepticisme vis-à-vis du Net Promoter Score. Les opposants du concept soutiennent qu'il n'y a pas suffisamment de base scientifique pour les résultats et que le modèle est trop simple : La fidélité et la satisfaction client ne sont pas seulement basées sur des chiffres et des pourcentages, mais aussi sur des causes, des conséquences et des corrélations. Il est également

suggéré que la méthode NPS ne peut pas mesurer avec précision le comportement des clients. Les clients peuvent indiquer qu'ils recommanderont une certaine entreprise ou un produit, mais il n'est pas prouvé qu'ils le feront vraiment en réalité. Il est également évident que le NPS est plus utile sur des marchés concurrentiels où les acheteurs potentiels ont plus tendance à demander des conseils à leurs amis ou leurs connaissances avant de décider d'un achat.

En outre, le Net promoter score ne tient pas compte des différences importantes dans la répartition du score : aucune distinction n'est faite entre un score de 0 et un score de 6, alors qu'il y a évidemment un écart important entre les deux.

Une certaine prudence est donc requise. Le Net promoter score seul ne suffit peut-être pas comme outil de gestion, mais dans un cadre approprié et avec quelques questions de motivations supplémentaires il est sans doute un concept utile. Sa plus grande force est la simplicité. Il s'agit d'un indicateur fonctionnel, interprétable pour toutes les parties. Considérant le nombre croissant de grandes entreprises utilisant cet outil sur une base continue, la direction d'ING Belgique a donc décidé d'utiliser le Net promoter score pour ses enquêtes quantitatives.

Le but de ce mémoire étant d'analyser en profondeur l'outil Consumer loans online, nous essaierons de dépasser le concept de Net Promoter score en mettant en pratique la littérature sur la qualité de service électronique et ses dimensions.

10.3 Analyse des résultats principaux de l'enquête réalisée par ING durant la période du 5 mars au 18 juin 2010

Grâce au fichier excel contenant tous les résultats de l'enquête, il est possible d'analyser les liaisons entre les différentes variables de la qualité perçue de Consumer loans online et de voir les tendances et les différentes typologies des individus utilisateurs. 513 personnes ont répondu à l'enquête administrée par e-mail. Deux analyses ont été réalisées : la première sur l'ensemble des personnes interrogées et la seconde sur la proportion de répondants qui ont 'testé' l'ensemble du processus et fait la demande de crédit via Consumer loans online.

L'analyse de cette enquête est conduite avec l'aide du logiciel XLstat.

10.3.1 L'analyse factorielle des correspondances multiples¹⁵

L'Analyse des Correspondances Multiples (ACM) est une méthode qui permet d'étudier l'association entre au moins deux variables qualitatives et d'extraire du sens de tableaux de données en les transformant en forme graphique.

L'application la plus courante de l'ACM est le traitement de l'ensemble des réponses à une enquête. Chaque question constitue une variable dont les modalités sont les réponses proposées.

L'Analyse des Correspondances Multiples permet d'aboutir à des cartes de représentation sur lesquelles on peut visuellement observer les proximités entre les catégories des variables qualitatives et les observations.

Les étapes préalables à l'analyse des Correspondances Multiples

1. Codage de la base de données

Les variables qualitatives étudiées en ACM résultent souvent d'une transformation de variables numériques. Par exemple, l'âge peut être pris en compte au travers de l'appartenance à une tranche d'âge. En analyse de données, on appelle généralement codage la construction, à partir de données brutes, d'un tableau prêt à être analysé.

Ainsi, dans l'analyse d'un ensemble de repères sociaux (sexe, profession, âge, revenu, etc.), le fait de transformer les variables numériques âge et revenu en variables qualitatives permet de traiter l'ensemble de ces variables par l'ACM.

Pour coder par classes une variable, il faut déterminer d'une part, le nombre de classes et d'autre part, leurs limites. Mais en diminuant à l'excès le nombre de classes, on regroupe des individus de plus en plus différents et de ce fait, on perd beaucoup d'informations. Les modalités recouvrent alors des situations très variées et leur étude ne peut mettre en évidence que des phénomènes très généraux. Au contraire, en augmentant le nombre de classes, on risque d'obtenir des classes d'effectif faible avec tous les inconvénients que cela comporte. La littérature en la matière montre qu'il n'est pas utile de dépasser le nombre de huit modalités dans le codage de variables quantitatives et que quatre ou cinq sont bien souvent suffisantes.

Le tableau excel comprenant les résultats de l'enquête Consumer loans online comprend 513 lignes (donc 513 individus constituant notre échantillon) et 11 colonnes (soit 11 variables

¹⁵ B. Escofier & J. Pagès, Analyses factorielles simples et multiples, 4^{ème} édition, Dunod

munies en moyenne de trois modalités).

Afin de réaliser une analyse claire et lisible tout en ayant des classes d'effectifs suffisants, les variables vont être regroupées en classes :

- L'âge des répondants se situe entre 18 et 70 ans. Afin de ne pas avoir de modalités trop faibles, (par exemple, un seul répondant a 18 ans, 2 répondants ont 60 ans, etc.), les âges vont ainsi être répartis en 5 classes : Les 18-24 ans, les 25-34 ans, les 35-44 ans, les 45-60 ans et les plus de 60 ans.
- Dans la première question, il est demandé aux répondants d'indiquer un score de recommandation de 0 à 10. Les réponses seront classées comme suit : de 0 à 6 : détracteur, de 7 à 8 : passif et de 9 à 10 : promoteur.
- Enfin, en ce qui concerne les réponses aux questions de satisfaction, elles seront regroupées comme suit : de 0 à 5 : 'non, je ne suis pas satisfait', de 6 à 7 : 'neutre' et de 8 à 10 : 'oui, je suis satisfait'. Lors de la préparation de cette analyse, une ACM a été réalisée sans regrouper les notes de satisfaction. Il en résultait que garder les modalités de 1 à 10 pour chaque variable rendait très compliquées la lecture des axes factoriels et l'interprétation graphique.

2. Représentation et choix des variables en ACM

Le concept de variable conduit à des aides à l'interprétation. La contribution d'une variable à l'inertie d'un facteur est la somme des contributions de toutes ses modalités¹⁶. Elle permet aussi de mesurer la liaison entre la variable et le facteur. Il est intéressant de commencer l'analyse des résultats d'une ACM par la consultation systématique de ces coefficients, qui met en évidence les variables les plus liées à chacun des facteurs.

Le cas de cette enquête illustre une situation très courante : les variables définies sur un ensemble d'individus ne constitue pas un ensemble homogène mais sont structurées en plusieurs groupes.

La pertinence des variables à étudier liées à l'étude de la satisfaction de Consumer loans online dépend de l'expérience des utilisateurs. En effet, tous n'ont pas sollicité de crédits à la consommation. A la question 4 du questionnaire 'Avez-vous parcouru la demande en ligne dans son entièreté, jusqu'à la demande de crédit', seuls 53,02% ont répondu Oui, et 46,98% ont répondu Non. Il est alors difficile de prendre en considération tout l'échantillon pour

¹⁶ B.Escofier & J. Pagès, Analyses factorielles simples et multiples, 4^{ème} édition, Dunod, p. 98

toutes les variables, car plus de la moitié des individus interrogés n'a pas répondu aux aspects de satisfaction suivants : Le temps nécessaire entre la demande et la décision de crédit finale, la facilité pour fixer un rendez vous avec l'agence, l'accueil et le suivi dans l'agence et le temps nécessaire entre la demande et la signature de contrat de crédit.

L'analyse va donc se décomposer en deux temps : une première analyse factorielle multiple sera présentée avec l'ensemble des répondants mais avec un nombre limité de variables. Nous pourrions juger dans celle-ci de la satisfaction des utilisateurs sur les dimensions suivantes : la facilité d'utilisation du site, la qualité et la quantité des informations présentées sur le site et enfin l'interactivité et la personnalisation du site.

Une deuxième analyse des correspondances multiples portera sur les personnes qui ont répondu oui à la quatrième et à la sixième question. Le nombre de répondants sera ainsi réduit mais le nombre de variables à étudier sera plus grand. Dans ce cadre, nous pourrions juger aussi la dimension de fiabilité et de respect des engagements.

10.3.2 Analyse des correspondances multiples sur l'ensemble des personnes interrogées

Dans cette première analyse, les éléments principaux sont les 21 modalités des sept variables concernant les dimensions de la satisfaction de Consumer loans online et sont reprises en noir dans le tableau ci-après. Nous les appellerons variables actives.

Les onze autres modalités pour les quatre variables supplémentaires (ou muettes) sont reprises en bleu. Celles-ci n'influenceront par la construction des axes mais seront représentées par leurs points moyens dans l'espace. Ces quatre variables sont la langue, le sexe, l'âge et le fait que la totalité de la demande de crédit ait été complétée ou non.

Tableau 1 : Statistiques descriptives de l'analyse

Variable	Modalités	Effectifs	%
Score de Recommandation	Détracteurs	149	31,303
	Passifs	179	37,605
	Promoteurs	148	31,092
Satisfaction générale	Neutre	160	33,613
	Non	88	18,487
	Oui	228	47,899
Facilité de navigation	Neutre	98	20,588
	Non	47	9,874
	Oui	331	69,538
Facilité à localiser les outils d'aide	Neutre	156	32,773
	Non	58	12,185
	Oui	262	55,042
Clarté et précision des informations	Neutre	165	34,664
	Non	76	15,966
	Oui	235	49,370

Quantité d'informations demandées	Neutre	125	26,261
	Non	64	13,445
	Oui	287	60,294
Possibilités offertes de faire des simulations	Neutre	113	23,739
	Non	61	12,815
	Oui	302	63,445
Langue	Français	333	69,958
	Néerlandais	143	30,042
Sexe	Féminin	127	26,681
	Masculin	349	73,319
Age	18-24 ans	47	9,874
	25-34 ans	160	33,613
	35-44 ans	132	27,731
	45-60 ans	118	24,790
	Plus de 60 ans	19	3,992
Totalité de la demande complétée	Non	216	45,378
	Oui	260	54,622

Effectif total = 476

Comme nous le montre le tableau 1, les réponses à modalités positives sont majoritaires par rapport aux modalités neutres et négatives. Ceci nous donne déjà une indication sur le fait que la majorité des personnes interrogées sont satisfaites de la qualité de service de Consumer loans online. Cependant, nous voyons également que le pourcentage de détracteurs est comparable au pourcentage de promoteurs qui s'élève à 31%.

Le problème des réponses manquantes en ACM

Dans cette enquête, le problème se pose pour plusieurs variables. La manière de traiter les non réponses à une question dépend de plusieurs éléments : le pourcentage d'individus concernés, la signification de cette non-réponse et la manière dont la question intervient dans l'analyse (en élément actif ou supplémentaire).

Pour les variables supplémentaires, les non-réponses n'ont aucune influence sur les résultats. Dans le cas des variables actives, deux solutions sont possibles : la première serait de créer une modalité supplémentaire 'non-réponse', mais il faut prendre garde au fait que cette modalité aura autant d'importance dans les typologies des variables que les autres modalités. La seconde solution consiste à supprimer les individus dont les réponses au questionnaire sont incomplètes. C'est une perte d'information qui n'est pas très regrettable si le nombre d'individus est très grand et les non-réponses rares. Dans le cadre de cette enquête, cette solution est tout à fait envisageable car, sur les 513 personnes interrogées, seuls 37 individus présentent une donnée manquante.

10.3.2.1 L'analyse avec le logiciel Xlstat

Après avoir sélectionné les variables actives et supplémentaires à analyser, XLstat commence par afficher des tableaux impliqués dans les calculs : le tableau disjonctif complet et le tableau de Burt. Dans le tableau disjonctif complet, les lignes représentent les individus et les colonnes représentent les modalités des variables : à l'intersection de la ligne i et de la colonne k , on trouve x_{ik} qui vaut 1 ou 0 selon que l'individu i possède la modalité k ou non. L'origine de la terminologie 'Tableau disjonctif complet' est la suivante : l'ensemble des valeurs x_{ik} d'un même individu, pour les modalités d'une même variable, comporte la valeur 1 une fois (complet) et une fois seulement (disjonctif).¹⁷

Le tableau de Burt est un tableau symétrique qui croise les variables et leurs modalités. Il est composé de tableaux de contingence élémentaires entre toutes les variables prises 2 à 2. Les tableaux contenant la diagonale croisent chaque variable avec elle-même : ils ne contiennent que des 0 sauf sur la diagonale qui contient les effectifs totaux I_k des modalités.

Dans le tableau 2 sont affichées les valeurs propres non nulles et le pourcentage d'inertie correspondant. Greenacre et al¹⁸ (2005) ont proposé d'utiliser une inertie ajustée, plus proche de la réalité. Cet ajustement permet d'avoir des pourcentages plus élevés et plus informatifs pour les axes de représentation. Alors que le calcul habituel nous donne seulement 48,26% avec les deux premiers axes, nous voyons ici que la méthode basée sur l'inertie ajustée nous donne 97,05%.

Tableau 2 : Valeurs propres et inertie des facteurs

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14
Valeur propre	0,56	0,40	0,14	0,13	0,12	0,10	0,09	0,08	0,08	0,07	0,07	0,06	0,05	0,04
Inertie (%)	28,04	20,21	7,05	6,65	5,79	4,85	4,60	4,21	4,05	3,59	3,35	2,76	2,62	2,23
% cumulé	28,04	48,26	55,31	61,95	67,74	72,59	77,19	81,41	85,45	89,05	92,40	95,15	97,77	100
Inertie ajustée	0,24	0,09												
Inertie ajustée (%)	0,69	27,29												
% cumulé	69,76	97,05												

¹⁷ B. Escofier & J. Pagès, Analyses factorielles simples et multiples, 4^e édition, Dunod, p86

¹⁸ M. Greenacre, Multiple Correspondence Analysis of Subsets of Response Categories, www.econ.upf.edu

L'inertie totale vaut 2. En ACM, l'inertie totale dépend uniquement du nombre de variables et de modalités et non des liaisons entre les variables; cette quantité n'a donc pas d'interprétation statistique.

La valeur propre du premier facteur, moyenne des rapports de corrélation entre le facteur et chacune des modalités vaut 0,56. Cette valeur élevée indique une forte liaison entre les variables et le premier facteur.

L'interprétation des facteurs

L'interprétation des facteurs repose sur l'examen des contributions absolues. La contribution absolue mesure la proportion de l'inertie du facteur expliquée par un point du nuage (variable ou sujet). Elle est utile pour qualifier le sens du facteur : plus sa valeur est élevée, plus la variable est importante dans l'interprétation du facteur. La somme des contributions absolues par facteur est égale à 1. Le tableau 3 donne les contributions des variables aux deux premiers facteurs. Les résultats portés dans la colonne F1 montrent que le premier facteur est essentiellement expliqué par trois variables : La quantité d'informations demandées, la clarté et la précision des informations et la possibilité offerte de faire des simulations, les contributions des variables étant supérieures à leurs poids relatifs. Deux des dimensions de la qualité de service à savoir la qualité des informations et l'interactivité et la personnalisation semblent être prépondérantes dans les réponses des personnes interrogées. Le deuxième facteur est également principalement déterminé par la clarté et la précision des informations demandées, la quantité d'informations demandées et la satisfaction générale.

De l'ensemble des variables, la recommandation est celle la moins bien reflétée par les deux facteurs.

Il en résulte que, en ordonnant les variables par contribution décroissante, nous pouvons sélectionner les variables les plus liées à un facteur, c'est à dire celles sur lesquelles l'interprétation pourra s'appuyer de façon privilégiée.

Tableau 3 : Contributions des variables

	Poids	Poids (relatif)	F1	F2
Quantité d'informations demandées – Neutre	125	0,038	0,010	0,125
Quantité d'informations demandées – Non	64	0,019	0,117	0,050
Quantité d'informations demandées – Oui	287	0,086	0,052	0,016
Clarté et précision des informations-Neutre	165	0,050	0,003	0,127
Clarté et précision des informations-Non	76	0,023	0,108	0,036
Clarté et précision des informations-Oui	235	0,071	0,055	0,037
Possibilités offertes de faire des simulations-Neutre	113	0,034	0,014	0,107
Possibilités offertes de faire des simulations-Non	61	0,018	0,098	0,039
Possibilités offertes de faire des simulations-Oui	302	0,091	0,046	0,012
Satisfaction générale – Neutre	160	0,048	0,002	0,106
Satisfaction générale – Non	88	0,026	0,092	0,031
Satisfaction générale – Oui	228	0,068	0,049	0,027
Facilité à localiser les outils d'aide-Neutre	156	0,047	0,008	0,091
Facilité à localiser les outils d'aide-Non	58	0,017	0,097	0,034
Facilité à localiser les outils d'aide-Oui	262	0,079	0,047	0,021
Facilité de navigation – Neutre	98	0,029	0,012	0,066
Facilité de navigation – Non	47	0,014	0,089	0,026
Facilité de navigation – Oui	331	0,099	0,030	0,006
Recommandation – Détracteurs	149	0,045	0,045	0,000
Recommandation – Passifs	179	0,054	0,003	0,019
Recommandation – Promoteurs	148	0,044	0,023	0,024
Langue – Français	333	0,100	0,000	0,000
Langue – Néerlandais	143	0,043	0,000	0,000
Sexe – Féminin	127	0,038	0,000	0,000
Sexe – Masculin	349	0,105	0,000	0,000
Age-18-24 ans	47	0,014	0,000	0,000
Age-25-34 ans	160	0,048	0,000	0,000
Age-35-44 ans	132	0,040	0,000	0,000
Age-45-60 ans	118	0,035	0,000	0,000
Age – plus de 60 ans	19	0,006	0,000	0,000
Totalité de la demande complétée-Non	216	0,065	0,000	0,000
Totalité de la demande complétée-Oui	260	0,078	0,000	0,000

La représentation dans le plan factoriel

Il est possible de représenter simplement les variables et les sujets dans le plan factoriel délimité par les deux facteurs. Les coordonnées des variables sur les axes sont appelées scores factoriels.

Les résultats concernant les modalités des variables supplémentaires sont affichés en bleu.

Tableau 4 : Coordonnées des modalités – scores factoriels

	F1	F2
Recommandation – Détracteurs	0,750	-0,008
Recommandation – Passifs	-0,178	-0,379
Recommandation – Promoteurs	-0,540	0,467
Satisfaction générale – Neutre	0,133	-0,944
Satisfaction générale – Non	1,397	0,686
Satisfaction générale – Oui	-0,633	0,398
Facilité de navigation – Neutre	0,486	-0,952
Facilité de navigation – Non	1,886	0,865
Facilité de navigation – Oui	-0,412	0,159
Facilité à localiser les outils d'aide-Neutre	0,315	-0,884
Facilité à localiser les outils d'aide-Non	1,765	0,890
Facilité à localiser les outils d'aide-Oui	-0,578	0,329
Clarté et précision des informations-Neutre	0,191	-1,020
Clarté et précision des informations-Non	1,631	0,800
Clarté et précision des informations-Oui	-0,662	0,457
Quantité d'informations demandées – Neutre	0,387	-1,161
Quantité d'informations demandées – Non	1,845	1,024
Quantité d'informations demandées – Oui	-0,580	0,277
Possibilités offertes de faire des simulations-Neutre	0,489	-1,129
Possibilités offertes de faire des simulations-Non	1,733	0,924
Possibilités offertes de faire des simulations-Oui	-0,533	0,236
Langue – Français	-0,001	0,045
Langue – Néerlandais	0,003	-0,104
Sexe – Féminin	0,000	0,032
Sexe – Masculin	0,000	-0,012
Age-18-24 ans	-0,233	0,087
Age-25-34 ans	0,009	0,018
Age-35-44 ans	-0,057	-0,010
Age-45-60 ans	0,103	-0,005
Age - plus de 60 ans	0,263	-0,264
Totalité de la demande complétée – Non	0,074	-0,178
Totalité de la demande complétée – Oui	-0,062	0,148

Graphique 3 : Graphique symétrique – représentation des variables

alité et interactivité perçue du site ++ à - -

Axe F2 : Qualité et interactivité perçue du site neutre à - -

Graphique symétrique (axes F1 et F2: 97,05 %)

Clarté et précision des informations-Non

Facilité à localiser les outils d'aide-Non

Facilité à localiser les outils d'aide-Oui

Facilité à localiser les outils d'aide-Neutre

Variables

Observations

Interprétation du graphique

a/ Les variables actives :

Le graphique révèle une structure particulière. En effet, il existe une séparation très nette entre les différents types de modalités : Les modalités 'non, je ne suis pas satisfait' se situent en haut à droite du graphique et les 'oui, je suis satisfait' en haut à gauche. Cette séparation provient des données, c'est à dire des réponses des enquêtés : globalement, il existe une certaine ressemblance entre l'ensemble des modalités 'non' d'une part, et entre l'ensemble des 'oui' d'autre part. Ceci implique que les tendances les plus marquantes dans la qualité perçue ne sont pas des exclusions systématiques mais plutôt un effet 'boule de neige' : quand on est, par exemple, satisfait de l'interactivité d'un site, on le sera aussi pour les autres dimensions liées à la qualité de service. Le premier facteur symbolise donc l'opposition positive d'un côté et négative de l'autre concernant la qualité perçue de Consumer loans online.

Cependant, les modalités 'Non' des variables de satisfaction ont des contributions importantes et occupent dans l'espace une position très éloignée des autres points. Cela peut se produire s'il existe des modalités de faible effectif partagées par les mêmes individus. Bien que ne représentant pas une population anecdotique, les sujets qui ont la modalité 'non satisfait' sont minoritaires par rapport aux personnes satisfaites. Nous en tiendrons compte dans les propositions d'amélioration du service.

Le deuxième facteur oppose les personnes d'un avis neutre aux personnes mécontentes. Les modalités négatives ont des coordonnées positives sur le second axe, tandis que les modalités neutres ont des coordonnées négatives.

Il y a peu de surprises pour les scores de recommandation. Le point représentant les promoteurs est à côté des variables aux modalités positives, les détracteurs se situent sur le premier axe du côté droit (qualité perçue négative) du graphique. Les passifs, quant à eux, se situent entre le nuage de modalités neutres et le nuage de modalités positives.

Il s'agira ensuite de mettre en œuvre les séries de mesures qui s'imposent pour améliorer la qualité du site Consumer loans online afin de réduire la distance entre les passifs et les promoteurs.

b/ Les variables muettes

La représentation des variables muettes sur le graphique, à savoir l'âge, la langue et le sexe, permet d'obtenir une typologie des individus et permettra, en outre, d'axer les prochaines campagnes marketing sur consumer loans online vers des cibles 'promotrices'.

Ces variables se situent sur le graphique autour de son centre. Concernant les catégories d'âge, on s'aperçoit tout de même que les jeunes de 18 à 24 ans ont une tendance à être plus satisfait de la qualité de service électronique d'ING. Au contraire, les plus de 45 ans se situent légèrement à droite de l'axe, tendant vers la satisfaction négative.

Les francophones seraient plus positifs que les néerlandophones. On remarque en effet dans les statistiques descriptives, que ceux-ci ont tendance à plus recommander ING. Il s'agit peut-être d'une différence culturelle. On s'aperçoit également que les femmes et les hommes se situent côte à côte sur le graphique, il n'y a donc pas de conclusion possible à l'égard d'une différence de comportement selon le sexe.

Enfin, les personnes interrogées qui ont rempli la demande dans son entièreté se rapprochent des variables à modalités positives, tandis que celles qui ne l'ont pas rempli entièrement se situent près des modalités neutres.

10.3.3 Analyse des Correspondances multiples sur le groupe de clients signataires d'un contrat via Consumer loans online

Dans cette seconde analyse, les variables actives sont les 33 modalités des onze variables concernant les dimensions de la satisfaction de Consumer loans online et sont reprises en noir dans le tableau 5 ci-après. Les neuf autres modalités pour les trois variables supplémentaires sont reprises en bleu. Celles-ci n'influenceront pas la construction des axes mais seront représentées par leurs points moyens dans l'espace. Ces trois variables sont la langue, le sexe, et l'âge.

Seuls 65 individus sont concernés par cette étude. En effet, comme l'ont déjà démontré les statistiques de suivi, peu de clients vont au bout de la demande en ligne. La question 5 de l'enquête nous renseigne sur les raisons principales de l'abandon : à 63,90%, les personnes interrogées voulaient uniquement effectuer une simulation de crédit. Ensuite, à 21,58 %, ils préférèrent un contact personnel dans l'agence pour réaliser leurs crédits.

Tableau 5: Statistiques descriptives – contrats signés

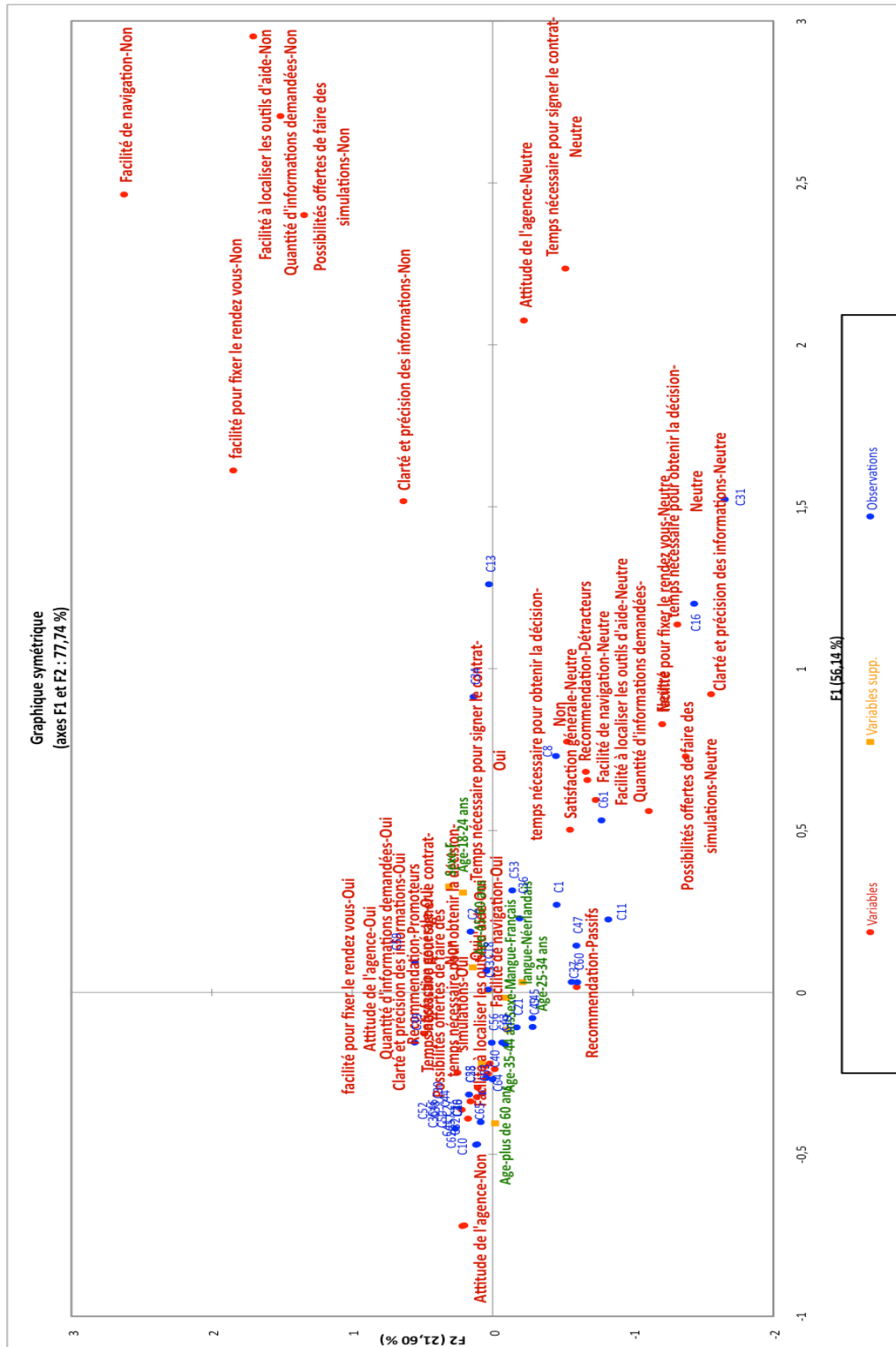
Variable	Modalités	Effectifs	%
Recommandation	Détracteurs	5	10,00
	Passifs	17	34,00
	Promoteurs	28	56,00
Satisfaction générale	Neutre	10	20,00
	Non	1	2,00
	Oui	39	78,00
Facilité de navigation	Neutre	7	14,00
	Non	2	4,00
	Oui	41	82,00
Facilité à localiser les outils d'aide	Neutre	13	26,00
	Non	2	4,00
	Oui	35	70,00
Clarté et précision des informations	Neutre	6	12,00
	Non	5	10,00
	Oui	39	78,00
Quantité d'informations demandées	Neutre	8	16,00
	Non	3	6,00
	Oui	39	78,00
Possibilités offertes de faire des simulations	Neutre	9	18,00
	Non	3	6,00
	Oui	38	76,00
Temps nécessaire pour obtenir la décision	Neutre	6	12,00
	Non	4	8,00
	Oui	40	80,00
Facilité pour fixer le rendez vous	Neutre	8	16,00
	Non	3	6,00
	Oui	39	78,00
Attitude de l'agence	Neutre	5	10,00
	Non	1	2,00
	Oui	44	88,00
Temps nécessaire pour signer le contrat	Neutre	5	10,00
	Non	2	4,00
	Oui	43	86,00
Langue	Français	37	74,00
	Néerlandais	13	26,00
Sexe	Féminin	13	26,00
	Masculin	37	74,00
Age	18-24 ans	5	10,00
	25-34 ans	18	36,00
	35-44 ans	11	22,00
	45-60 ans	14	28,00
	plus de 60 ans	2	4,00

N=65

50

Axe F2 : Qualité perçue du site neutre / - -

Dans cette analyse, les deux premiers facteurs expliquent 77% de l'inertie.



L'interprétation des facteurs

En observant les contributions absolues¹⁹ de cette analyse des correspondances multiples, nous remarquons que le premier facteur reflète essentiellement les variables quantité d'informations demandées, le temps nécessaire pour obtenir une décision et la facilité à localiser les outils d'aide à disposition. Le second facteur reflète, quant à lui, les possibilités offertes de faire des simulations, la facilité de fixer un rendez-vous et la clarté et la précision des informations données. Il en résulte que les dimensions de la qualité de service importantes pour les répondants qui ont expérimenté le processus consumer loans online de A à Z sont avant tout la qualité et la quantité des informations présentes sur le site, l'interactivité et la personnalisation et dans une moindre mesure la fiabilité et le respect des engagements.

Interprétation du graphique

a/ Les variables actives :

Le graphique 4 a la même structure que le graphique lié à l'analyse effectuée sur l'ensemble des répondants. En effet, il existe aussi une séparation nette entre les différents types de modalités : Les modalités 'non, je ne suis pas satisfait' se situent en haut à droite du graphique et les 'oui, je suis satisfait' au centre gauche. Le premier facteur symbolise ainsi l'opposition positive d'un côté et négative de l'autre concernant la qualité perçue de Consumer loans online.

Au regard des statistiques descriptives, les modalités 'Non' des variables de satisfaction ont des contributions importantes et occupent dans l'espace une position très éloignée des autres points car elles sont pourvues de très faibles effectifs. Le deuxième facteur oppose également les personnes d'un avis neutre aux personnes mécontentes. Les modalités négatives ont des coordonnées positives sur le second axe, tandis que les modalités neutres ont des coordonnées négatives.

b/ Les variables muettes

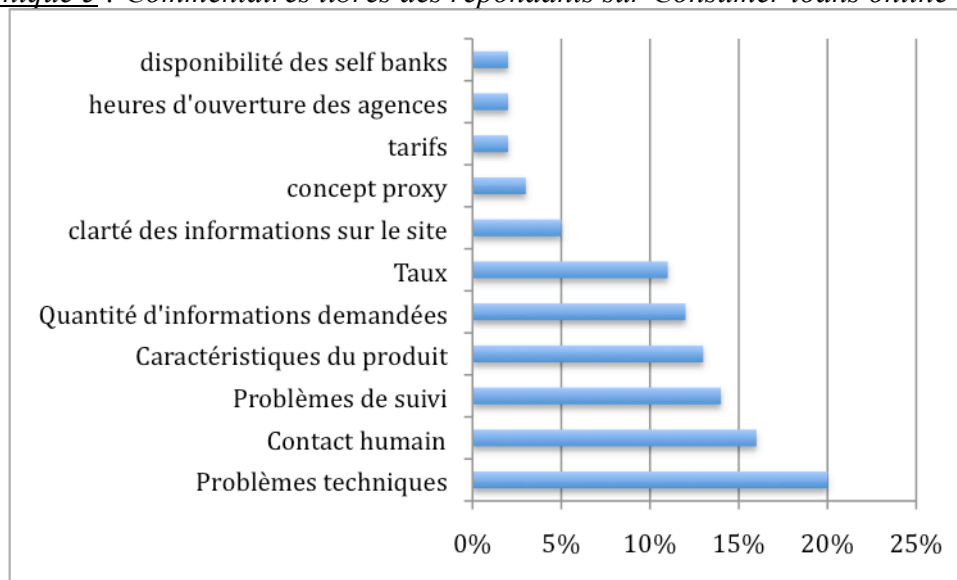
Ces variables se situent sur le graphique autour de son centre et des variables à modalités positives. On s'aperçoit ainsi que la grande majorité des clients, quelque soient leurs âges, leurs sexes ou leurs langues, sont satisfaits de la qualité de service de Consumer loans online.

¹⁹ Tableau des contributions absolues en Annexes, p. 82

10.3.4 Commentaires libres de l'enquête

Les commentaires libres du questionnaire ont également été analysés. Ci-dessous sont repris les principaux thèmes des commentaires récurrents qui nécessitent un travail et une réflexion à apporter au site Consumer loans online, tant d'un point de vue technique que stratégique.

Graphique 5 : Commentaires libres des répondants sur Consumer loans online et ING



Par problèmes techniques, on entend ici : le site n'est pas accessible ; la demande n'a pas été envoyée ; la décision d'octroi ou non de crédit n'a pas été reçue par le demandeur.

Par contact humain, les interrogés parlent du contact personnel entre le client et le banquier qui disparaît peu à peu : 'il n'y a plus de service sur-mesure'.

Les clients parlent également de problèmes de suivi en agence, des dossiers qui ne sont pas trouvés ou encore des rendez vous qui n'ont pas été fixés, les collaborateurs n'étant pas informés du passage des clients.

Concernant les caractéristiques du crédit, les commentaires se portent sur la durée qui n'est pas adaptable. Sur ce point, il n'y a pas de réponse possible car les délais maximums de remboursement de crédit sont fixés par la loi sur le crédit à la consommation.

Sur la quantité d'informations demandées, on peut lire que le formulaire est trop long, ou encore qu'il y a trop d'informations à donner.

Enfin, quelques répondants pensent qu'ils auront de meilleures conditions tarifaires s'ils se rendent directement dans une agence.

Certains commentaires ne sont pas directement liés à l'outil Consumer loans online. Par exemple, quelques répondants mentionnent le manque de discrétion dû aux nouveaux agencements des points de vente. Ils nous parlent aussi du manque de disponibilité des appareils self'bank. Ces commentaires ont été transmis aux services intéressés.

Les commentaires des promoteurs sont plus positifs, ceux-ci représentant 32% de la population totale :

On s'aperçoit que les promoteurs sont satisfaits des services d'ING depuis longtemps.

Sur la rapidité du système, on nous parle d'un système efficace, d'un gain de temps. Il n'est plus nécessaire d'attendre les heures d'ouverture de l'agence, la décision est immédiate.

Sur la facilité de navigation, de nombreux commentaires vantent sa simplicité (à 41 reprises). 37 personnes nous parlent également d'un sentiment de sécurité.

Enfin, c'est l'accueil agréable et sympathique des agences qui est le plus souvent cité, et ce à 53 reprises différentes.

10.4 Recommandations

Après avoir analysé cette enquête, quelques conseils et recommandations peuvent être émis :

Afin d'améliorer la qualité des informations données sur le site, et suite aux commentaires suivants : 'Je ne sais pas qui contacter' 'L'information n'est pas assez claire sur le site' 'Trop d'informations sont demandées' : un analyste pourrait être mandaté pour regarder combien de clients utilisent les outils d'aide. Selon les résultats, le design du site, la position ainsi que le contenu des outils seraient revus.

Certains clients se sont plaints dans les commentaires libres de ne pas avoir reçu l'avis contenant l'acceptation ou non du crédit. Jusqu'à présent, un seul e-mail de confirmation était envoyé au client. Il a été proposé d'envoyer en plus de l'e-mail, un sms confirmant l'accord du crédit et invitant le client à passer à l'agence. Cette proposition a été retenue et est appliquée depuis le 28 juillet 2011.

Désormais, les agences ont toutes accès à une plateforme commune qui contient les dossiers de crédits en attente de validation.

Les managers doivent aussi être sensibilisés et doivent donner les bonnes procédures à suivre à leur personnel. Des outils simples comme une ‘fiche mémo’ pourraient être envoyés à chaque collaborateur. Ils peuvent ainsi prendre connaissance des mesures à prendre lorsqu’un client se présente à l’agence signer des documents de crédit demandé par Consumer loans online.

Une majorité de visiteurs sur Consumer loans online souhaite uniquement effectuer une simulation de crédit. Il pourrait s’agir de curiosité, mais le bon sens nous fait dire que lorsque l’on suit cette démarche, c’est qu’il y a une réelle intention ou envie d’achat à court ou moyen terme. Nombreux sont les utilisateurs qui calculent leurs mensualités sur le site et prennent rendez vous avec leurs agences pour introduire leurs demandes. La conclusion d’un crédit sur internet peut faire peur et tous les consommateurs ne sont certainement pas encore prêts à franchir le pas. Cependant, les différents textes du site peuvent être améliorés afin de rassurer et sécuriser le client au maximum.

Au lancement de Consumer loans online, la politique de taux de crédits appliquée était différente que celle appliquée en agences. Il a été proposé de construire un tarif intelligent. Les taux appliqués en agence et sur internet doivent être les mêmes.

Dernièrement, les jeunes personnes (18-34 ans) sont essentiellement des promoteurs : ce groupe est une cible à privilégier pour les campagnes publicitaires concernant les produits online.

4^{ème} PARTIE

11. Etude complémentaire

La direction d'ING Belgique et son service Lending ont des attentes et objectifs ambitieux vis à vis de leur nouveau service Consumer Loans online, mais les outils de suivi mis en place par le service marketing d'ING montrent que le nombre de demandes en ligne démarre timidement et que le succès attendu ainsi que les objectifs fixés par la direction ne sont pas au rendez vous.

L'enquête Net promoter score réalisée en 2010 et analysée dans la troisième partie de ce mémoire a démontré que bien qu'une grande majorité des utilisateurs de Consumer loans online soit satisfait de la qualité du site, l'écart entre le nombre de personnes qui démarre des simulations de crédits et les personnes qui en font réellement la demande est considérable.

Cette même enquête Net Promoter Score nous a donné quelques pistes de réflexions et d'améliorations à apporter à Consumer loans online. Cependant, nous manquons d'informations sur les comportements des utilisateurs. Pourquoi font-ils une demande de crédit en ligne ? Et pourquoi ne contractent-ils pas leurs crédits chez ING ?

Le but de cette étude complémentaire est de donner des éléments de réponses à ces questions.

Pour rappel, Consumer loans online a été mis en place pour contribuer à l'augmentation du volume de crédits accordés par ING et augmenter ainsi sa part de marché en octroi de crédits à la consommation, réduire les coûts administratifs et mettre en avant l'image d'ING comme Banque Directe en mettant à disposition la possibilité de faire des demandes de crédits par tous ses canaux.

11.1 Définition du problème

En 2010, 118 548 personnes ont démarré une simulation de crédit sur Consumer loans online. 8 161 visiteurs ont poursuivi la simulation jusqu'à la demande de décision de la banque. Sur ces 8161 demandes, 813 contrats ont été signés.

Les premiers chiffres de 2011 sont similaires : entre le 1^{er} janvier et le 30 juin, 202 942 personnes ont démarré une simulation de crédit et 6 369 d'entre elles ont parcouru les différentes étapes jusqu'à la demande de décision. Or, seuls 530 contrats ont été signés.

Ces chiffres nous montrent que bien que le nombre de visiteurs soit en progression, la

proportion de contrats signés, quant à elle, diminue.

Le service Lending d'ING ne comprend pas pourquoi, alors qu'ils ont reçu une réponse positive pour l'octroi de leurs crédits, les clients ne passent pas à l'agence de leur choix signer les contrats demandés.

11.2 Objectifs de l'étude

Le 1^{er} objectif de cette étude est d'identifier les profils des utilisateurs : qui sont les personnes qui utilisent Consumer loans online de A à Z (âge, sexe, professions, types de crédits demandés). Cet objectif a été demandé par ING afin de pouvoir recouper ces informations avec les données en leur possession, et ainsi identifier les éventuelles évolutions. La typologie des individus sera réalisée par une analyse des correspondances multiples.

Le 2^{ème} objectif est de comprendre pourquoi la différence entre le nombre de demandeurs et le nombre de crédits signés est si importante.

Le 3^{ème} objectif de cette étude est d'identifier d'éventuels problèmes de compréhension par rapport à l'outil.

11.3 Méthodologie

Cette étude se décompose en deux temps.

La première partie de cette étude analyse un échantillon conséquent de la population, représenté par 627 personnes. Ces 627 personnes ont fait une demande de crédit par Consumer loans online entre le 1^{er} janvier et le 15 mars 2011, mais n'ont pas signé leurs contrats. Nous allons déterminer leurs profils grâce à une analyse des correspondances multiples : sont-ils clients ING ou non ? Quels âges ont-ils, quels sont leurs professions, leurs sexes, et les types de contrats demandés ?

La deuxième partie de cette étude vise à comprendre pourquoi les clients ne se rendent pas dans leurs agences ING après leurs démarches sur internet. Un échantillon de personnes à contacter sera sélectionné afin d'obtenir des réponses.

11.4 Sources d'informations

Le service marketing d'ING a fourni un fichier excel reprenant toutes les données des clients francophones ayant fait une demande de crédit via Consumer loans online entre le 1^{er} janvier et le 14 mars 2011. Tous ces clients ont reçu un accord pour leurs demandes de crédits mais seuls 145 clients ont finalisé et signé les contrats.

Ces données ont été croisées avec la base de données de clients d'ING utilisée en agence, afin d'être certain de la qualité du fichier.

11.5 Analyse des profils des clients utilisateurs

Le fichier excel comprend 676 demandes. Après nettoyage des données et suppression des demandes en double, le fichier contient à présent 627 demandes. (+ ou – 7% de différence).

Nous allons représenter les individus sur deux axes factoriels grâce à la méthode de l'analyse des correspondances multiples et les commenter.

Les variables actives (en noir dans le tableau 6) utilisées sont les types de crédits demandés, le canal choisi pour faire la demande (site internet ou home banking) et la signature ou non du contrat.

L'âge des utilisateurs, leurs professions et l'ancienneté de la relation avec ING ont été choisis comme variables supplémentaires (en bleu dans le tableau). Par ancienneté, on fait la distinction entre les nouveaux clients, les clients ING depuis plus de 2 ans, plus de 5 ans, plus de 10 ans et de plus de 20 ans.

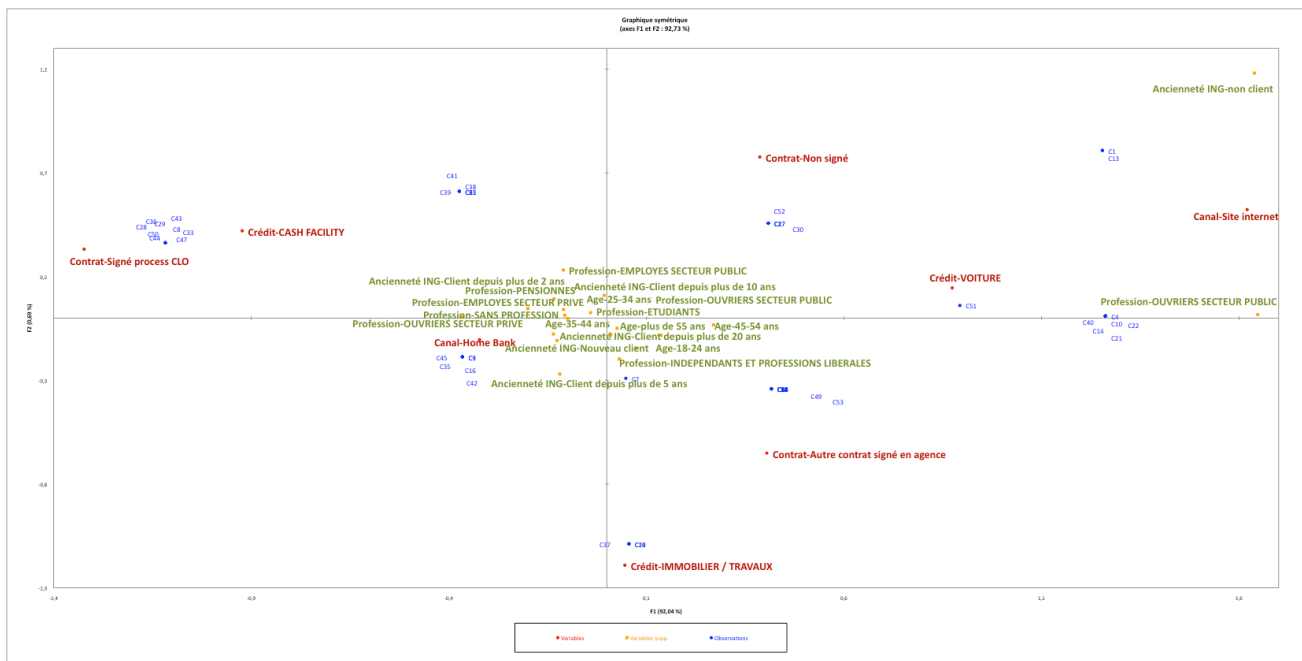
Dans cette analyse, seuls deux facteurs expliquent 92,73 % de l'inertie ajustée.

Tableau 6 : Statistiques descriptives des demandeurs de crédits via Consumer loans online entre le 1^{er} janvier et le 14 mars 2011

Variable	Modalités	Effectifs	%
Canal	Home Bank	523	83,413
	Site internet	104	16,587
Crédit demandé	Autres dépenses	27	4,306
	Cash facility	257	40,989
	Immobilier / Travaux	57	9,091
	Voiture	286	45,614
Contrat signé / non signé	Autre contrat signé en agence	296	47,209
	Non signé	186	29,665
	Signé process CLO	145	23,126
Age	18-24 ans	83	13,238

	25-34 ans	206	32,855
	35-44 ans	186	29,665
	45-54 ans	100	15,949
	plus de 55 ans	52	8,293
Ancienneté ING	Client depuis plus de 10 ans	162	25,837
	Client depuis plus de 2 ans	88	14,035
	Client depuis plus de 20 ans	91	14,514
	Client depuis plus de 5 ans	126	20,096
	Nouveau client	137	21,850
	non client	23	3,668
Profession	Employés secteur privé	258	41,148
	Employés secteur public	108	17,225
	Etudiants	26	4,147
	Indépendants et professions libérales	38	6,061
	Ouvriers secteur privé	129	20,574
	Ouvriers secteur public	13	2,073
	Pensionnés	18	2,871
	Sans profession	37	5,901

Graphique 6 : Typologie des individus utilisateurs de Consumer loans online



En analysant les contributions des variables, on remarque que c'est la variable 'type de crédit demandé' qui influence le 1^{er} facteur, la somme des contributions des modalités étant supérieures à leurs poids relatifs. Le deuxième facteur est également caractérisé par le type de crédit demandé, mais aussi par la variable 'crédit signé ou non'.

11.5.1 Répartition clients Ing / non clients

Clients : 604 (96,33%) – Non clients : 23 (3,66%)

Peu de non clients utilisent la plate-forme consumer loans jusqu'à la demande de crédit finale : c'est aussi un souhait de la part d'ING qui ne communique pas de façon intensive vers cette cible, ne voulant pas augmenter son risque crédit. Consumer loans online est avant tout un service pour les clients ING.

On remarque d'ailleurs que la modalité 'non client' de la variable muette 'Ancienneté' est tout à fait excentrée sur la représentation graphique.

Autre fait intéressant, les nouveaux clients (clients ING depuis moins d'un an) représentent 21,85% de la population.

11.5.2 Répartition des demandes par canal

523 demandes ont été faites par Home Bank (83,41%) et 104 via www.ing.be : 104 (16,59%).

On s'aperçoit sur le graphique que les demandes via le site internet d'ING sont un phénomène rare. Le point représentant ces demandes est complètement excentré à droite du graphique. Nous avons vu précédemment qu'en analyse des correspondances multiples, les modalités dotées de faibles effectifs avaient d'une part, de fortes contributions aux axes, et d'autre part, une tendance à se situer aux extrémités de la représentation graphique.

Dès qu'un client, utilisateur du home banking, démarre une simulation de crédit sur le site internet, il est redirigé vers son Home Bank pour des raisons de sécurité et d'identification. Si la demande est faite via Home Bank, l'utilisateur peut avoir sa réponse immédiatement, alors que sur internet, il y a un délai de réponse de 48h.

11.5.3 Répartition par tranches d'âge

Les 25-44 ans représentent plus de 62% des utilisateurs. Ce chiffre correspond aux statistiques d'octroi de crédits chez ING.

Aucune classe d'âge ne se distingue sur la représentation graphique. Elles se situent toutes au centre du croisement des deux axes.

11.5.4 Répartition par professions

On remarque ici que 81% de la population étudiée est composée d'employés et d'ouvriers, secteur privé et public confondu. La profession ouvrier secteur public est détachée des autres professions sur le graphique. Il s'agit ici de l'activité la moins bien représentée avec un effectif de 13 personnes. 6,06% sont indépendants ou exercent des professions libérales. Nous regarderons ensuite si les crédits demandés par cette population concernent bien des demandes privées, Consumer loans online ne proposant pas de crédits à but professionnel.

11.5.5 Types de crédits demandés pendant la période

On remarque ici une évolution des types de crédits demandés par rapport à l'année 2010²⁰. En effet, les demandes concernaient majoritairement des cash facility (à 74%). Pour rappel, les cash facility sont des demandes de lignes de crédits sur les comptes à vue.

Les demandes sont désormais réparties en majorité entre cash facility et crédits voitures. Il peut cependant y avoir un effet 'Salon de l'auto', ING ayant proposé de très bonnes conditions de taux pour les crédits voitures neuves pendant cette période.

11.6 Recherche exploratoire

Un des objectifs de cette étude est de comprendre pourquoi les clients, alors qu'ils demandent un crédit en ligne à l'aide de Consumer loans online, ne vont pas signer les contrats en agence. La méthodologie proposée est la suivante : sélectionner un échantillon représentatif de la population composé de personnes figurant dans le fichier et les interroger par téléphone.

Mais avant de pouvoir avancer sur cet objectif, il faut s'assurer que ces mêmes clients ne se sont pas rendus entre temps en agence afin de concrétiser un autre contrat de crédit.

Ne disposant pas d'outils pour pouvoir faire ce travail d'une façon 'automatique', les contrats des 627 demandeurs ont été vérifiés un par un afin de les croiser avec les demandes originales sur Consumer loans online.

11.6.1 Procédure Consumer loans online et indications pour les agences

D'après le fichier, sur les 627 demandes, 145 clients se sont rendus dans l'agence de leur

²⁰ Voir le graphique 2 à la page 13 de ce mémoire

choix afin de signer le contrat demandé (ce qui représente 23,13%).

La procédure est la suivante :

Lorsqu'un client obtient une réponse positive à sa demande, il est invité à prendre rendez vous pour signer son contrat de crédit par un outil qu'ING appelle 'Make an Appointment'. Cet outil est lié aux agendas des différents collaborateurs d'agences.

Il existe une procédure pour les agences qui détaille les démarches à suivre lorsqu'un client vient signer ses contrats. Cette procédure a été communiquée une fois par e-mail au lancement de Consumer loans online vers tous les collaborateurs et se trouve sur intranet. Il s'agit ici d'une procédure qui contient une trentaine de pages.

En résumé, un chargé de clientèle en agence est supposé 'retrouver' informatiquement le dossier crédit en attente de signature, vérifier avec le client ses revenus, dépenses et montant de crédit puis valider la demande. Dans le cas où les données indiquées par le client sont erronées, le chargé de clientèle doit annuler le dossier et en commencer un nouveau.

Au final, c'est l'agence qui donne son accord ou non sur l'octroi du crédit.

11.6.2 Analyse des demandes des clients

Après avoir croisé les données entre les deux sources d'informations, il apparaît que les chiffres de suivi du service marketing d'ING sont erronés.

En effet, selon ce suivi, sur les 627 demandes, seuls 145 contrats ont été signés durant la période. Ceux-ci représentent 23, 13% des demandes totales.

Or, après analyse, 296 de ces clients se sont rendus dans leurs agences afin de contracter un crédit similaire, ce qui représentent 47,21% des demandes. Les causes sont diverses et expliquées ci-après.

Les demandes restantes ont été annulées par les agences ou sont restées sans suite : un échantillon de ces personnes sera contacté par téléphone afin de comprendre les différentes raisons.

11.6.3 Explications de la part des contrats réalisés en dehors de la procédure automatisée

47,21% de contrats signés en dehors de la procédure mise en place par ING est un nombre colossal pour le service lending. Ce chiffre soulève plusieurs problèmes :

- Un problème de méconnaissance de la procédure en agence : Des contrats ont été réalisés sans que les chargés de clientèle prennent la peine d'annuler la demande en attente.

Sur 10 collaborateurs interrogés en agence, 9 ne connaissaient pas toute la procédure.

- L'agence reste 'maître' du contrat car c'est elle qui donne l'accord final. Elle peut donc proposer au client une alternative à sa demande. En effet, un client qui demande une réserve sur son compte à vue, pourrait décider après un entretien avec son conseiller d'opter pour un crédit à la consommation avec des remboursements réguliers.

Ces modifications représentent 22% des 47,21% de ces demandes.

- L'agence doit également vérifier les données du client : s'il y a une erreur dans les revenus ou les charges, elle annule la demande et en fait une nouvelle.

– 6,06% des demandeurs sont des indépendants. Après analyse, plus de 75% des contrats signés concernaient effectivement des demandes privées. Cependant, 25% de ces demandes ont été remplacées par des contrats de crédits à buts professionnels.

- Comme les résultats de l'enquête Net promoter score l'ont déjà démontré, les clients qui visitent l'application en ligne se servent de Consumer loans online comme d'un simulateur. Cependant ils se rassurent aussi sur l'acceptation de leurs crédits en allant au bout de la demande jusqu'à la communication de la décision d'acceptation ou non de la banque. Un client peut avoir un projet d'achat de véhicule ou de travaux qu'il ne va pas concrétiser dans l'immédiat mais souhaite simplement être rassuré sur sa capacité financière et sur ce qu'un crédit lui coûterait par mois. Au moment de l'achat, il sait que son crédit est déjà accepté et prend rendez vous avec son agence afin d'en faire la demande.

34% des contrats ont été réalisés dans ce cadre.

Ceci laisse supposer qu'une part importante de clients ING a besoin d'avoir accès à un grand nombre d'informations via internet de chez eux, mais qu'au moment de concrétiser leurs demandes, ils ont besoin de conseils supplémentaires :

Est-ce qu'avoir un interlocuteur en face de soi est plus sécurisant et déterminant pour l'octroi de crédit ? et / ou est-ce que les résultats de Consumer loans online peuvent être améliorés en ajoutant des éléments qui sécurisent et rassurent les clients ?

11.7 Méthodologie choisie pour les entretiens

La méthode à utiliser dépend des objectifs de recherche.

Trois grandes familles d'objectifs peuvent être distinguées selon que la recherche porte sur l'étude des motivations, la mise à jour des interactions sociales ou bien l'exploration d'un sujet peu ou mal connu.

L'objectif de cette étude complémentaire étant de mettre à jour les motivations des utilisateurs de Consumer loans online, l'entretien individuel a été préféré à une discussion de groupe. En effet, l'entretien est la méthode la plus adaptée lorsque l'étude porte sur le relevé de pratiques individuelles : processus d'achat, mécanismes de décision ou phénomènes de compréhension. Le choix de l'entretien suppose que l'on dispose de peu d'informations a priori. La démarche est donc exploratoire.

Pour des raisons de simplicité, l'entretien par téléphone a été choisi. Ces discussions ont été conduites à l'aide d'un guide d'entretien. Celui-ci permet de fournir une trame de dialogue, ce qui permet de mieux structurer la conduite de l'entretien et s'assurer de sa progression. Son utilisation est la garantie que la totalité des thèmes de l'entretien seront abordés de façon identique avec tous les répondants²¹.

11.7.1 le guide d'entretien

Le guide d'entretien comprend habituellement quatre phases :

- L'introduction : phase la plus courte mais aussi la plus critique. En quelques phrases, il faut pouvoir s'assurer de la pleine collaboration de la personne interrogée.
- Le début de l'entretien : comprend des questions générales qui peuvent soit, aborder le sujet, soit, porter sur des aspects de statut ou de situation de la personne en relation avec le sujet.
- Le corps de l'entretien : cette phase traite des questions importantes de l'étude. C'est dans cette phase que les motivations et les freins peuvent être librement débattus.
- La conclusion : elle est indispensable pour des raisons de politesse et de déontologie. La conclusion permet de s'assurer que tous les aspects importants du sujet ont été abordés et de recueillir les impressions générales du répondant à propos de l'entretien²².

Pour cette enquête, le guide d'entretien s'est construit autour des phases et thèmes suivants :

²¹ A. Jolibert & P. Jourdan, Marketing Research, édition Dunod, 2011, p. 18

²² A. Jolibert & P. Jourdan, Marketing Research, Dunod, p. 23

Phase d'introduction

Ici, l'intervieweur se présente et explique le contexte : 'Ing cherche sans cesse à améliorer son service et vos commentaires peuvent nous aider dans notre démarche'.

(Je me suis présentée comme faisant partie du service clientèle d'ING).

Thème 1 : Rapport avec les achats et services bancaires sur internet

Pour le début de l'entretien, des questions comme 'Avez vous déjà fait des achats par internet ? Quels types d'achats ? Avez vous déjà demandé des produits bancaires en ligne ?' ont été posées, afin de pouvoir cerner les habitudes ou freins des répondants par rapport à l'achat par internet.

Corps de l'entretien

Voici les principales questions posées pendant l'interview :

Thème 2 : Historique de la relation avec ING

'Est-ce qu'ING est votre banque principale ?

Qu'est-ce qui est prioritaire pour vous dans votre relation avec ING ?'

Thème 3 : Connaissance de Consumer loans online

'Comment avez vous appris que vous pouviez demander un crédit en ligne chez ING ?

Pourquoi avez-vous fait une demande de crédit à la consommation ?'

Thème 4 : Utilisation de Consumer loans online

'Que pensez vous de l'outil de demande de crédit en ligne d'ING ?

Trouvez vous que le site soit facile à naviguer ?

Pendant la simulation et la demande, avez vous trouvé toutes les informations que vous recherchiez ?

Si non, quelle est ou quelles sont les informations qui vous auraient été utiles ?

Que pensez vous de la quantité d'informations qui vous a été demandée pour remplir la demande de crédit ?

Que pensez vous du délai entre la demande de crédit et la réception de la décision d'ING ?'

Thème 5 : Motivation

'Vous avez fait une simulation et demande pour un crédit. Pouvez vous m'expliquer pourquoi vous n'avez pas demandé un rendez vous en agence afin de signer le contrat ?'

‘A votre avis, quels sont pour vous les avantages et / ou inconvénients de consumer loans online ?’

Conclusion et remerciements

Chaque répondant a été chaleureusement remercié à la fin des interviews.

Ils ont tous reçu par la suite 3 tickets Win for life (loterie nationale) par courrier afin de les remercier du temps consacré.

Pendant les entretiens, toutes les réponses des interviewés étaient retranscrites à la main et réorganisées après chaque appel.

11.8 Sélection de l'échantillon

De manière générale, deux grandes catégories de méthodes d'échantillonnage coexistent :

- Les méthodes aléatoires ou dites probabilistes :

Dans ces méthodes, chaque individu a une probabilité connue et différente de zéro d'appartenir à l'échantillon.

- Les méthodes non aléatoires, encore appelées méthodes empiriques ou à choix raisonné :

Dans ces méthodes, un choix raisonné permet de constituer un échantillon ressemblant à la population dont il est issu. Parmi ces méthodes, la plus utilisée est certainement la méthode des quotas²³.

Pour cette étude, la méthode des quotas a été choisie.

Comme l'a écrit J. Desabie²⁴, la méthode des quotas repose sur le principe suivant : « Les différents caractères que l'on peut observer dans une population n'étant pas indépendants entre eux, un échantillon identique à la population dans laquelle il est prélevé en ce qui concerne la distribution statistique de certains caractères importants sera également peu différent de la population en ce qui concerne la distribution statistique des caractères qui ne sont pas contrôlés. »

Pour cette étude, 35 personnes ont été sélectionnées sur base de différents critères :

1^{er} critère : Les 35 personnes ne doivent pas avoir signé de contrats de crédits.

2^{ème} critère : le nombre de femmes et d'hommes interrogé doit être représentatif de la population globale.

²³ A. Jolibert & P. Jourdan, Marketing research, Edition Dunod 2011, p. 125

²⁴ J. Desabie, 1966, Théorie et pratique des sondages, Paris, Edition Dunod

3^{ème} critère : L'âge des répondants doit être représentatif de la population.

4^{ème} critère : Toutes les professions doivent également être représentées.

Tableau 7: Caractéristiques et effectifs des interviewés :

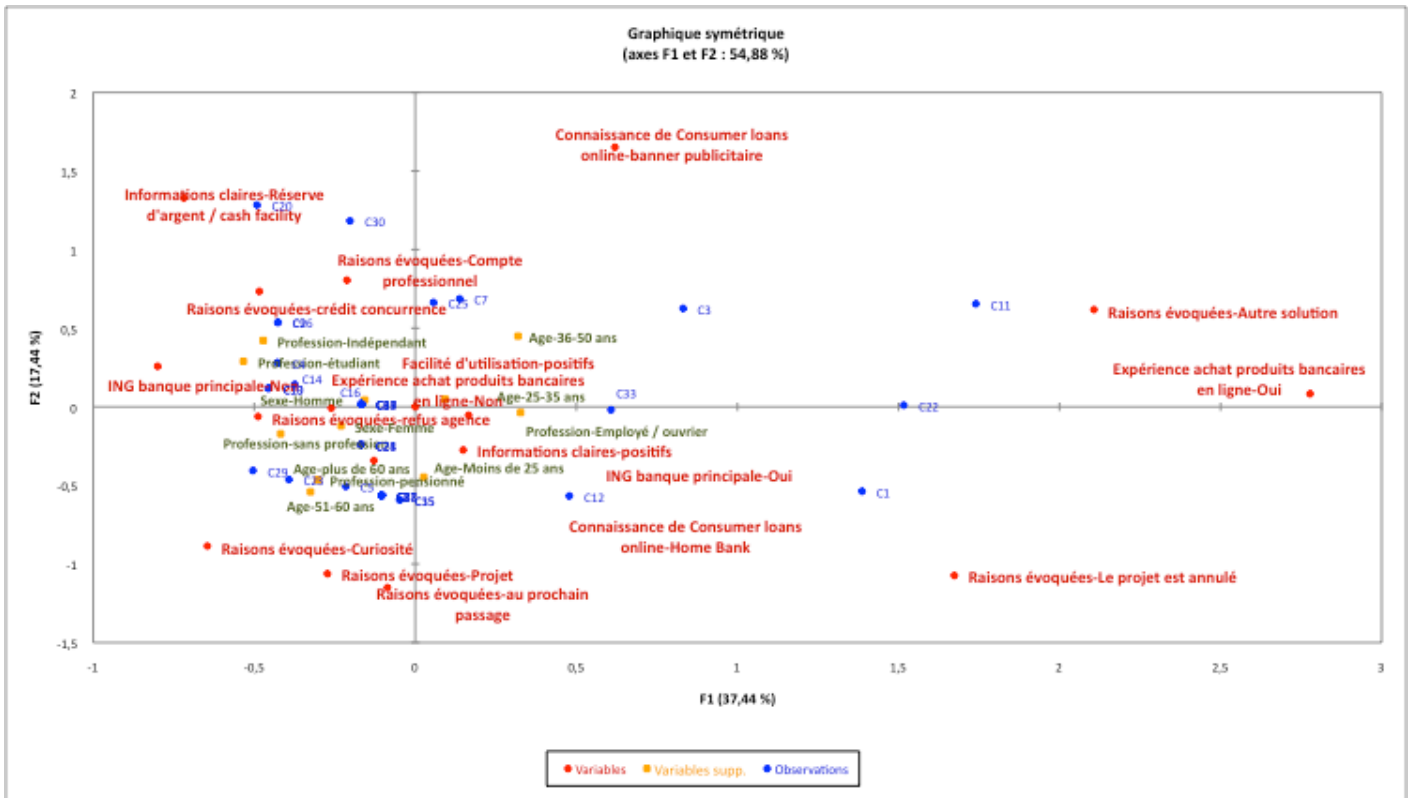
Genre	Effectif	%
Homme	25	71,43
Femme	10	28,57
Total	35	100
Age	Effectif	%
- 25 ans	5	14,29
De 25 à 35 ans	11	31,43
De 36 à 50 ans	12	34,29
De 51 à 60 ans	5	14,29
+ 60 ans	2	5,70
Total	35	100
Profession	Effectif	%
Employé / ouvrier	20	57,14
Indépendant	5	14,29
Sans profession	6	17,14
Etudiant	2	5,71
Pensionné	2	5,71
Total	35	100

11.9 Principaux résultats de l'enquête téléphonique

L'objectif principal de cette enquête est de comprendre les motivations des clients quand ils demandent un crédit sur Consumer loans online.

L'enquête a été réalisée par mes soins en soirée entre mi-mars et fin avril par téléphone.

Graphique 7 : Représentation graphique de l'étude complémentaire sur Consumer loans online



Pour cette analyse, les deux premiers facteurs expliquent 54% de l'inertie ajustée.

Les deux variables qui contribuent le plus au premier facteur sont l'expérience des achats en ligne et les raisons évoquées concernant la non signature du contrat. Quant au deuxième facteur, ce sont aussi les raisons évoquées, ainsi que la variable connaissance de Consumer loans online les plus contributives.

11.9.1 L'expérience des achats en ligne et l'historique de la relation avec ING

Ces deux thèmes ont été utilisés en introduction de l'entretien. On remarque que seules trois personnes ont déjà souscrit des produits bancaires en ligne. La variable est d'ailleurs excentrée sur le centre droit du graphique.

Quant à l'historique de la relation avec la banque ING, six personnes ont indiquées qu'ING n'était pas leur banque principale. Par banque principale, nous entendons que les revenus soient domiciliés sur le compte à vue.

11.9.2 Connaissance de Consumer loans online

Sur les 35 personnes interrogées, 29 ont connu Consumer loans online via des messages sur

leur Home Bank.

6 personnes sur 35 ont connu Consumer loans online via des banniers publicitaires sur internet.

11.9.3 Utilisation de Consumer loans online

Dans l'ensemble, les personnes interrogées n'ont pas rencontré de problèmes avec l'utilisation du site : tant au niveau de la facilité de navigation que sur la quantité d'informations demandées. Au contraire, les adjectifs employés sont les suivants : simple d'utilisation, pratique, facile, compréhensible et rapide. Un répondant a également souhaité communiquer qu'il trouvait le site de demande de crédit d'ING bien plus simple que ceux de ses concurrents.

11.9.4 Facilité à trouver des informations claires sur les crédits

Ici, les réponses sont plus mitigées. De manière générale, les répondants n'éprouvent pas de problèmes à naviguer dans le site pour trouver des informations, mais la matière crédit et son vocabulaire ne sont pas simples pour tous.

Une des principales critiques émises (6 personnes / 35) concernent la Cash facility. Sur le site, elle est présentée comme étant une réserve d'argent. Mais, pour les personnes interrogées une réserve d'argent signifie un montant reçu sur le compte à vue, et non comme étant un découvert autorisé, impliquant un solde négatif.

11.9.5 Raisons pour lesquelles les contrats sont restés sans suite

Voici les principales causes évoquées par les répondants à la question 'Quelle est la raison pour laquelle vous n'avez pas demandé de rendez vous en agence afin de signer votre contrat ?'

Une des raisons évoquées est que 'Le projet est annulé'. Cette réponse a été donnée par 2 personnes sur 35 (5,71%).

Deux autres répondants (5,71%) ont indiqué que leurs demandes étaient purement de la curiosité : dans un des deux cas, il s'agissait d'une personne ayant signé un contrat de crédit dans son agence une semaine auparavant et souhaitait vérifier les conditions obtenues.

La deuxième personne souhaitait simplement se tenir informée des conditions de crédit de ING.

La raison 'Je suis indépendant et dispose d'un compte professionnel' concerne également

deux personnes. Ces clients ne se sont pas aperçus qu'ils avaient fait une demande pour un crédit privé et ont depuis fait le nécessaire pour l'obtention d'un crédit à but professionnel.

Six interviewés (17,14%) ont répondu que 'L'investissement était encore au stade de projet'. Par exemple, un client a demandé fin de l'année 2010 un prêt hypothécaire pour des travaux. Il craint d'avoir sous-estimé le montant emprunté et voulait se rassurer sur l'éventuelle acceptation d'un crédit rénovation de 25 000 euros au cas où il en aurait besoin.

Autre exemple, une cliente a besoin de financer l'achat d'un nouveau véhicule et fait une demande avec Consumer loans online. Elle est licenciée peu de temps après. Lors du contact téléphonique, elle venait de trouver un nouvel emploi mais préférerait attendre la fin de sa période d'essai pour faire une nouvelle demande.

Quatre personnes (11,43%) ont trouvé une autre solution que le financement : trois d'entre elles ont choisi de financer leurs achats via leurs fonds propres. La 4^{ème} a emprunté de l'argent à sa famille.

Cinq des répondants (14,26%) ont indiqué qu'ils avaient reçu un refus de leurs agences : ces clients se sont tout de même présentés dans une agence ING où ils ont reçu une réponse négative à leurs demandes. La cause principale de ces refus concerne une absence de capacité de remboursement.

Deux clients ont simplement répondu qu'ils passeraient dans leur agence 'à l'occasion'. Pour ces deux personnes, il n'y avait pas de besoin immédiat de liquidité, mais elles ont indiqué qu'elles feraient le nécessaire dans leurs agences à leur prochain passage.

Enfin, douze personnes ont choisi de faire leurs crédits auprès d'une autre institution bancaire, ce qui représente 34,29% des personnes interrogées : trois personnes sur douze ont finalisé leurs demandes de crédits voitures avec les organismes de crédits des garages vendeurs.

Neuf personnes sur les douze ont signé leurs crédits dans d'autres institutions financières que chez ING, alors que pour six d'entre eux, ING est la banque principale.

11.10 Résumé et Conclusions de cette étude

Les échos sur la qualité et la facilité d'utilisation de Consumer loans online sont positifs.

Il existe néanmoins un souci de compréhension chez les utilisateurs par rapport à la cash facility / réserve d'argent.

34,9% des clients interrogés ont demandé leurs crédits dans une autre institution. Il est

important de comprendre pourquoi. Une nouvelle enquête de type quantitative devrait être administrée, par e-mail, aux utilisateurs récents de Consumer loans online, afin d'en savoir plus sur ce constat. Une nouvelle enquête Net promoter score se déroulera du mois de juin au mois de septembre 2011.

Une proportion importante des demandes de crédits est encodée une nouvelle fois en agence ce qui laisse à supposer que les clients ont des besoins de conseils et de sécurité supplémentaires. Cela laisse aussi supposer que les conseillers dans les agences ne maîtrisent pas suffisamment la procédure et / ou ne l'acceptent pas.

11.11 Recommandations pour ING

Voici quelques recommandations pouvant être soumises au service Lending d'ING suite à cette étude :

Premièrement, il faudrait remplacer l'appellation Réserve d'argent pour désigner la cash facility. En effet, ce terme peut prêter à confusion.

La possibilité d'envoyer une question par mail ou d'être contacté par un conseiller devrait être mise davantage en avant sur le site. Une assistance virtuelle, par le biais d'un personnage animé, par exemple, pourrait indiquer aux visiteurs la marche à suivre.

Aussi, les clients sont de plus en plus exigeants et veulent avoir accès à toutes les informations désirées via internet. Paradoxalement, ils souhaitent également être rassurés et conseillés : La mise en place d'une ligne d'appel gratuite permettrait d'augmenter le nombre de contrats signés conformément à la procédure.

De nouvelles questions à insérer dans une nouvelle enquête quantitative Net promoter score ont été proposées et acceptées :

Pourquoi avez-vous fait une demande de crédit à la consommation sur www.ing.be ?

- O je voulais m'informer sur ma capacité d'emprunt pour un projet futur*
- O je voulais m'informer sur les taux de crédit à la consommation pour un projet futur*
- O je cherche activement un crédit à la consommation pour un projet déjà concret.*
- O autre*

Où en êtes-vous dans votre demande de crédit à la consommation via www.ing.be ?

- O je suis en attente d'une réponse de la part d'ING*

- O j'ai reçu une réponse négative de la part d'ING*
- O j'ai reçu une réponse positive d'ING mais je ne me suis pas encore rendu(e) en agence*
- O j'ai reçu une réponse positive mais j'ai décidé de ne pas signer le contrat*
- O j'ai signé le contrat en agence*

Pourquoi avez-vous décidé de ne pas prendre votre crédit à la consommation chez ING

- O J'ai pris à un crédit à la consommation auprès d'une autre banque qu'ING*
- O J'ai décidé de financer mon projet sans crédit à la consommation*
- O J'ai renoncé à mon projet*
- O autre*

Dans les 3 derniers mois, avez-vous fait une ou plusieurs autres demandes de crédit à la consommation via Internet auprès d'une ou de plusieurs autres banques qu'ING?

- O Non*
- O Oui*

Si oui, auprès de quelle(s) banque(s) avez-vous fait une demande de crédit à la consommation via Internet?

- ARGENTA*
- AXA*
- BINCK BANK*
- BKCP*
- BNP PARIBAS FORTIS*
- DELTA LLOYD*
- DEUTSCHE BANK*
- CENTEA*
- CITIBANK*
- DEXIA BANK*
- FINTRO*
- KBC / CBC*
- KEYTRADE*
- LA BANQUE DE LA POSTE*
- CREDIT AGRICOLE*
- RABOBANK.BE*
- RECORD BANK*
- AUTRE*

Que pensez-vous, à propos des aspects suivants, du service en ligne d'ING en comparaison avec le service en ligne de crédit à la consommation de.... ?

	<i>Le service chez ING est nettement meilleur</i>	<i>Le service chez ING est mieux</i>	<i>Le service chez ING est aussi bien</i>	<i>Le service chez ING est moins bon</i>	<i>Le service chez ING est nettement moins bon</i>	<i>Sans opinion</i>
<i>Votre expérience globale</i>						
<i>Simplicité de navigation sur le site Internet</i>						
<i>Facilité à trouver les outils d'aide à votre disposition (questions fréquemment posées, possibilité de poser une question)</i>						
<i>Facilité à trouver des informations relatives aux caractéristiques du crédit (durée, taux)</i>						
<i>Quantité d'information qui vous a été demandée pour remplir la demande de crédit</i>						
<i>La clarté des informations qui vous ont été demandées pour remplir la demande de crédit</i>						
<i>Temps nécessaire entre la demande de crédit et la réception de la décision de la banque (crédit accepté ou refusé)</i>						

Dans les 3 derniers mois, avez-vous été en agence pour faire une demande de crédit à la consommation?

- O Non*
- O Oui, chez ING*
- O Oui, dans une institution bancaire autre qu'ING*
- O Oui, chez ING et dans une autre institution bancaire*

Ces questions et l'analyse de cette future enquête permettront d'approfondir à grande échelle les problèmes soulevés dans l'enquête complémentaire.

Dernièrement, dans les agences, beaucoup de contrats sont modifiés sans raison apparente et dans certains cas, la demande initiale n'est pas annulée : le sharepoint (plateforme pour trouver les synthèses des contrats) est un mystère pour les membres du personnel interrogés.

A partir du moment où l'agence reste le passage obligé pour la signature du contrat, il faut donner des outils simples aux chargés de clientèle :

Pourquoi ne pas envoyer un guide papier reprenant le rôle du collaborateur en agence ?

Un envoi systématique d'un 'To Do' ou d'un fichier excel reprenant les dossiers en attente pourrait être envoyé par mail à l'agence.

Les managers du réseau doivent être responsabilisés. Les raisons de la mise en place de Consumer loans online devraient être mieux expliquées aux collaborateurs des agences.

Et surtout, des rappels sur la procédure à suivre sont nécessaires.

Consumer loans online a une mauvaise image auprès des collaborateurs commerciaux. En effet, l'octroi de crédits a toujours été un terrain réservé aux chargés de clientèle en agence. Comme pour toutes les problématiques liées au changement, le fait qu'il y ait une certaine résistance semble normal. Des outils de communication doivent donc être mis en place afin de les rassurer sur leurs métiers.

CONCLUSION

La banque ING veut se positionner comme la première grande banque directe en Belgique. Elle met donc en valeur et développe des applications bancaires en ligne comme Consumer loans online qui font partie intégrante de sa stratégie.

Cette stratégie se met en place dans un contexte qui est plus difficile qu'auparavant. A cause de la crise du secteur bancaire, les clients sont devenus plus exigeants et plus méfiants.

Après moins de deux années d'existence, nous constatons que Consumer loans online connaît un succès mitigé, le nombre de visiteurs étant en progression alors que la proportion de contrats signés reste faible.

Aussi, bien que les plus jeunes soient positifs à l'égard de Consumer loans online, une grande majorité de clients a besoin d'être rassuré quant aux opérations en ligne.

Des recommandations ont été émises le long de ce mémoire afin de permettre à ING d'améliorer la qualité de son service de demande de crédit en ligne :

- Sur la demande en ligne en elle-même, l'interactivité peut être améliorée :

Afin de rassurer au maximum les utilisateurs et augmenter le nombre de contrats signés via Consumer loans online, la mise en place d'une vidéo explicative ou d'une assistance par téléphone pourrait faire la différence.

- La jeune clientèle et les nouveaux clients sont deux cibles à privilégier pour les campagnes de communication sur les produits en ligne. En effet, les jeunes se rendent en agence que très rarement et l'acquisition de nouveaux clients se fait surtout par l'ouverture du compte gratuit *Lion account* sur le site internet ing.be. Ceux-ci sont déjà habitués à faire leurs opérations uniquement via le canal électronique et sont donc plus enclins à utiliser Consumer loans online.

- Nous avons également remarqué qu'il y avait un problème de suivi des procédures en agence. Un travail de fond sur l'allègement de la procédure serait utile et ferait gagner du temps aux collaborateurs. Une meilleure communication permettrait également d'éviter les annulations de contrats par les agents et ainsi d'obtenir des statistiques de suivi plus objectives.

Le personnel doit être sensibilisé sur l'importance du canal en ligne et des formations sont nécessaires pour faire de l'internet et du réseau d'agences deux canaux de vente complémentaires.

- Continuer à offrir des taux avantageux pour rendre plus attractif Consumer loans online est nécessaire. L'outil pourrait devenir un passage obligé afin d'obtenir les meilleures conditions

de crédit du marché.

En conclusion, ces mesures simples mais efficaces peuvent aider ING à atteindre l'objectif fixé pour 2013.

Des études qualitatives et quantitatives, telles que celles commentées dans ce mémoire, doivent être menées par le service marketing d'ING afin d'évaluer la bonne progression et l'impact des mesures proposées pour 2012 et 2013.

BIBLIOGRAPHIE

Articles:

- V. Zeithaml, '*How consumer evaluation processes differ between goods and services*', Marketing of services, American Marketing Association, Chicago, 1981
- C. Grönroos, '*A service quality model and its marketing implications*' European Journal of Marketing, 1984, Vol 18 N°4
- A.Parasuraman, V.A. Zeithaml & L. Berry, '*A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*', Journal of Marketing, 1985, Vol 49
- B. Berelson, G.A. Steiner, '*Human Behaviour: An Inventory of Scientist Findings*', New York, 1964, Harcourt, Brace & World
- A. Parasuraman, A. Zeithaml & L. Berry, '*Servqual: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*', Journal of retailing, 1988
- V.A. Zeithaml, L. Berry & A. Parasuraman, '*The behavioral consequences of service quality*', Journal of Marketing, Vol. 60, 1996
- T. Levesque & G.H.G. McDougall, '*Determinants of customer satisfaction in retail banking*', International Journal of Bank Marketing, Vol. 14, 1996
- A. Zeithaml, A.Parasuraman & M.Malhotra, '*Service Quality Delivery Through Web Sites : A Critical Review of Extant Knowledge*', Journal of the Academy of Marketing Science, 2002
- A. Zeithaml, A.Parasuraman & M.Malhotra, '*A Multiple Item Scale for Assessing Electronic Service Quality*', Journal of Service Research vol. 7, 2005
- A. Parasuraman & D. Grewal, '*The Impact of technology on the Quality-value-Loyalty Chain: A Research Agenda*', Journal of The Academy of Science, 28, 2000
- J. Eighmey, '*Profiling User Responses to Commercial Web Sites*', Journal of Advertising Research, 37, 1997
- M.J. Bitner, S.W. Brown, & M.L. Meuter, '*Technology Infusion in Service Encounters*' Journal of the Academy of marketing Science, 28, 2000
- F. Reichheld, '*The One Number You Need To Grow: key ideas*', Harvard Business review, 2008
- M. Greenacre, '*Multiple Correspondence Analysis of Subsets of Response Categories*'
www.econ.upf.edu

Statistiques

- Statistiques de la Banque Nationale de Belgique 2010
- Vade-mecum statistique du secteur bancaire, Febelfin, 2009
- Enquête ICT et utilisation d'Internet auprès des ménages, SPF Economie 2010

Ouvrages

- P. Eiglier & E. Langéard, '*Servuction*'. Le marketing des services, Edisciences International, 1987
- P. Kotler & B. Dubois, '*Marketing Management*', 10ème édition, Paris, Editions Publi-Union, 2000
- J. Desabie, '*Théorie et pratique des sondages*', Paris, Editions Dunod, 1966.
- B. Escofier & J. Pagès, '*Analyses factorielles simples et multiples*', 4^{ème} édition, Dunod, 2008
- A. Jolibert & P. Jourdan, '*Marketing Research*', Edition Dunod, 2011

Site internet

www.ing.be

www.febelfin.be

www.economie.fgov.be

www.bnb.be

www.stat.ucl.ac.be

www.xlstat.com