

Nouveau Regard sur l'Expérience Bancaire : Une Analyse ZMET

Mélessandre Morissette

Étudiante à la Maîtrise Ès. Sciences de la Gestion (Marketing) /HEC Montréal

Jonathan Deschenes, Ph.D.

Professeur Adjoint / Service de l'Enseignement du Marketing /HEC Montréal

.....

LE CONCEPT DE L'EXPÉRIENCE

L'intérêt pour le concept d'expérience client a été déclenché en 1982 avec une publication d'Holbrook et Hirschman. Cet article, considéré comme l'un des points forts de la littérature traitant de l'expérience de consommation, présente un cadre général pour illustrer l'expérience en y introduisant la symbolique, l'hédonisme, l'esthétique et la nature de la consommation. Les auteurs définissent l'expérience de consommation comme un « état subjectif de conscience accompagné d'une variété de significations symboliques, de réponses hédonistes et de critères esthétiques » (traduction libre, p.132). Grâce à cette étude, la consommation a alors réellement commencé à être considérée comme allant au-delà de la simple réponse à des besoins primaires (ex. : se nourrir, se loger, se vêtir).

Par la suite, de nombreuses études ont permis de mieux comprendre certains aspects touchant l'expérience client. Certaines ont exploré l'expérience en lien avec le comportement du consommateur (Evrard et Aurier 1996, Csikszentmihalyi 2000), d'autres ont ciblé la culture d'organisation et ses employés (Mosley 2007). Malgré un bon nombre d'études à ce sujet, le champ demeure encore largement à définir. Frow et Payne (2007) ont réalisé une étude pour ressortir les éléments clés afin d'atteindre une expérience client dite « parfaite », mais ils ont conclu, à la suite de l'étude de deux cas, que le segment d'industrie d'une entreprise et que les étapes du cycle de vie de la relation jouent une grande influence, d'où l'importance d'étudier un secteur d'industrie spécifique pour ainsi bien cerner les éléments qui le définissent et qui lui sont propres. En ce sens, comme l'indique Filser (2008, p2), plusieurs questions, qui sont reliées aux éléments constitutifs de l'expérience, demeurent toujours en suspens : « Si sa définition fait l'objet d'un large consensus, pour en retenir l'idée d'une interaction, entre un individu et un objet, créatrice de sens, la conceptualisation du contenu de l'expérience demeure un chantier majeur ». Compte tenu de la vaste littérature touchant l'expérience client de façon générale et l'existence de certaines études confirmant la difficulté de cibler des éléments précis pour définir un cadre, la présente étude focalise sur un secteur de service pour ainsi mieux cibler la complexité de la réalité touchant les institutions financières canadiennes.

PRODUCTION DE SERVICE

La littérature touchant le secteur du service englobe une foule d'indicateurs pouvant être en lien avec les composantes de l'expérience. Surprenant et Solomon (1987) ont étudié le service offert

lors d'une rencontre avec le client. Ils ont analysé les effets de trois types de personnalisation sur la perception de la banque, des employés et de la satisfaction que les clients ressentent. Bitner (1992) propose un cadre pour illustrer l'expérience dans une entreprise de service en parallèle avec le théâtre : les acteurs deviennent les employés, l'audience est représentée par les clients, les décors se transforment en lieu de service et la performance en prestation de service. Tous ces éléments en interaction créent ainsi l'expérience de service, en s'appuyant largement sur la performance comme finalité. Surprenant et Solomon (1987), Bitner (1992) ainsi que plusieurs autres auteurs ont cerné le rôle clé de l'employé et du client dans l'aboutissement d'un service performant. Le personnel joue en effet un grand rôle dans le type de service livré aux clients. Pareillement, le client joue un rôle crucial dans l'innovation du service, plusieurs entreprises le désignant comme un cocréateur du service (Bitner et Brown, 2008).

En 1981, Booms et Bitner ont introduit le concept du « servicescape » pour désigner l'effet de l'espace physique où le service se déroule. Le « servicescape » est défini comme « l'environnement dans lequel le service est assemblé et dans lequel le vendeur et le client interagissent, combiné à des produits concrets qui facilitent le fonctionnement ou la communication du service » (Booms et Bitner, 1981/ Traduction libre, p.36). Le concept de la « servuction » mérite aussi l'attention pour la présente étude. Ce concept combine les termes « service » et « production » et se donne comme objectif de décrire le processus de création d'un service (Eiglier et Langeard, 1987). Dans ce concept, le principe du « servicescape » est repris par le « support physique » et combiné à trois autres éléments : le personnel en contact, le client et le service. Le client joue autant le consommateur que le producteur et sa présence est essentielle à la création de service. Puis le personnel représente l'exception du groupe, puisque sa présence peut-être substituée par le client qui intervient comme créateur. Ce dernier point est d'autant plus intéressant puisqu'il s'ouvre sur les réalités de plusieurs services bancaires (ex. : service bancaire en ligne) et dépasse la simple expérience de service, soumit souvent à l'étiquette du service à la clientèle (Bitner et Brown, 2008).

L'EXPÉRIENCE DANS LE MONDE BANCAIRE

L'expérience est un enjeu de taille et les nouveautés du domaine bancaire en témoignent bien. Plusieurs banques canadiennes, dont *ING Direct*, ouvrent maintenant des cafés-banques. Aux États-Unis, le « banking mobileⁱ » qui consiste à faire des transactions bancaires grâce à son téléphone cellulaire gagne en popularité chaque jour. En Europe, il est maintenant possible de transiger avec une boîte nommée « shoeboxⁱⁱ », dans laquelle on dépose chaque mois tous les types de documents payables et encaissables, pour ensuite les retourner à un responsable financier. Ces innovations, qui offrent un nouveau type d'expérience bancaire, se conjuguent bien avec l'étude d'Ivens et Mayrhofer (2003) qui présente l'expérience client comme le nouveau champ de bataille pour se différencier.

Les éléments constitutifs de l'expérience bancaire sont de plus en plus étudiés par les chercheurs. Les caractéristiques des canaux (Flur et coll., 1996) ont d'abord été étudiées, puis l'interaction entre les canaux et leurs influences sur les habitudes d'utilisation (Black et coll., 2002; Patricio et coll., 2003; Wan et coll., 2005) ont connu une certaine popularité. Ensuite d'autres études se sont penchées davantage sur le comportement du client sous divers angles comme sa perception à l'égard des innovations (Lee et coll. 2003) et l'influence que peuvent jouer des caractéristiques démographiques (Branca, 2008) ou encore le développement technologique (Albesa, 2007) sur l'utilisation des canaux.

Ces études, bien que fortes instructives, portent un regard restreint sur des dimensions bien précises selon une perspective déductive (Hudson et Ozanne, 1988), ne ciblant qu'une partie des éléments qui, en réalité, forment un tout : l'expérience client. Ne pouvant être considérée comme monolithique, l'expérience bancaire est « vécue » par différentes personnes, et ce, selon diverses

réalités de vie (Thompson et coll., 1989; Pine et Gilmore, 1998). Le caractère holistique de l'expérience client (Holbrook et Hirschman, 1982) n'est pas exploité dans les études existantes. De plus, aucun ne considère l'importance du rationnel et de l'émotionnel dans la compréhension du consommateur (Filser 2002, Frow et Payne 2007). Les sujets abordés dans la littérature font abstraction de l'importance de l'influence des éléments entre eux qui expliquent l'existence de l'expérience en son entièreté (Filser, 2002; 2008). L'objectif n'est pas d'englober la totalité des éléments, mais de partir du consommateur afin de laisser émerger les aspects menant à la construction de l'expérience. Ainsi, afin d'apporter une contribution originale, cette étude porte sur la production d'expérience client en l'exposant à un contexte bancaire dans une perspective holistique et émergente. L'objectif est de déceler l'ensemble des concepts qui constituent l'expérience dans sa globalité et d'interpréter le sens des principaux concepts et leurs interactions pour mieux saisir leur rôle dans la production d'expérience. Elle permet ainsi de développer un apport théorique en explorant l'organisation entière de l'expérience client en ciblant le milieu bancaire -en écho aux conclusions apportées par Frow et Payne (2007) - et un apport managérial par une analyse qui ressort des recommandations pratiques pour créer une « meilleure » expérience.

.....

MÉTHODOLOGIE

Comprendre la complexité de l'expérience par la démarche ZMET

Pour tenir compte de la complexité de la constitution de l'expérience, une démarche inspirée de l'outil *ZMET* (Zaltman, 1997) a été adoptée afin de réaliser des entrevues en profondeur. Elle permet d'aller au-delà des idées préconçues et d'une trop forte rationalisation de la part des consommateurs en donnant accès à des mécanismes davantage inconscients ancrés dans le vécu et la spécificité expérientielle de chaque consommateur (Zaltman, 1997, 2003). Grâce à la métaphore et aux images, *ZMET* permet d'aller plus loin et de façon plus personnelle dans la description des concepts (Christensen et Olson, 2002). L'outil *ZMET* met à contribution les sens, participation essentielle pour soutenir une expérience (Pine et Gilmore, 1998), et le langage non verbal à l'aide d'images (Catchings-Castello, 2000), ajoutant une plus grande portée à la cueillette de données. L'outil *ZMET* a déjà prouvé sa fiabilité entre autres dans une étude portant sur la perception des clients face au « banking mobile » (Lee et coll., 2003). Globalement, cette méthode permet ainsi de faire une analyse holistique, contrastant ainsi avec les analyses traditionnelles (centrées a priori sur des thèmes ou dimensions précis) employées dans les autres études touchant ce sujet. L'analyse subjective des entrevues a révélé par ailleurs une grande hétérogénéité du profil des participants (état civil, situation financière...).

Entrevues

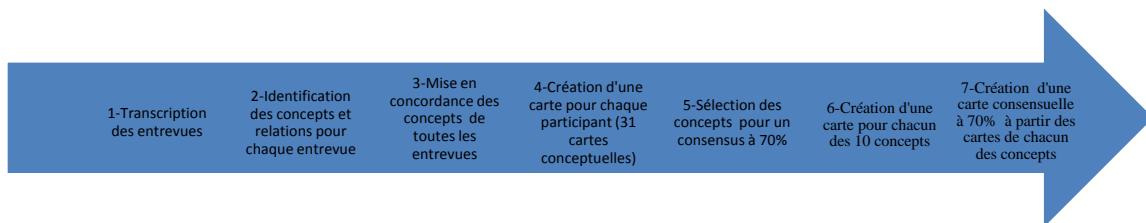
La sélection des participants à cette étude a été réalisée de façon aléatoire à partir d'une base de données de clients d'une banque canadienne. De plus, pour tenter de toucher une diversité d'individus, deux caractéristiques nous ont intéressés, soit l'âge et le niveau d'engagement (obtenu par la banque lors d'une étude interne). Il a été démontré que l'engagement (Grove et coll. Dorsch, 1998) et l'âge (Branca, 2008) peuvent jouer, à différents niveaux, sur l'expérience client.

31 entrevues individuelles d'environ 90 minutes ont été réalisées selon les étapes du *ZMET*. Elles permettent une structure qui assure d'une part une cohérence entre les entrevues à l'aide de huit étapes distinctes et d'une autre un caractère unique au reflet de chaque participant par la personnalisation des entrevues en fonction des images personnelles employées par les participants (Zaltman, 1997, 2003). En effet, le participant doit, comme travail préparatoire à l'entrevue, trouver 8 à 12 images représentant « son » expérience bancaire. Il lui a été clairement expliqué qu'il peut utiliser toutes les ressources disponibles (Internet, magasins, journaux...). L'objectif

était de ne mettre aucune barrière préliminaire aux idées du participant. Puis, durant l'entrevue, chaque interviewé a parcouru différentes étapes du *ZMET* (Zaltman, 1997, 2003) : donner une explication pour chaque image; identifier un manque aux images; justifier la cohérence ou l'incohérence pour des groupements d'images; identifier l'image la plus représentative; s'exprimer à l'aide de la technique de l'anthropomorphisme, de la zoomorphe et d'autres approches métaphoriques; se révéler en utilisant la sensorialité; organiser les concepts et finalement raconter une histoire récapitulative.

ÉTAPES D'ANALYSE

Les entrevues ont été transcrites et traitées à l'aide du logiciel NVivo qui a facilité la gestion des données, l'analyse et la mise en relation des concepts afin de créer les 31 cartes conceptuelles (voir annexe I pour un exemple de carte conceptuelle) pour obtenir, par la suite, les concepts d'un consensus. Manuellement, une carte a été dessinée pour chacun de ces concepts et ces derniers ont permis de réaliser la carte finale consensuelle. Le tableau suivant résume les étapes d'analyse :

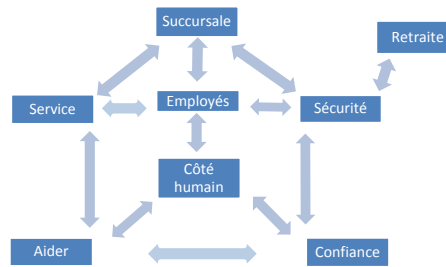


RÉSULTATS

L'analyse a ressorti 10 concepts de manières importantes (mentionnés par 70% des répondants) : l'aide, la confiance, le côté humain, les employés, la retraite, la sécurité, le service à la clientèle, la succursale, ainsi que le client et l'institution financière. Les résultats sont présentés en deux parties, la première traite des interactions et des rôles des concepts dans l'expérience, et la deuxième interprète les 10 concepts séparément. Pour des fins de présentation, seul un aperçu est abordé dans ce texte.

1- L'expérience client dans une institution financière : un bâtiment solide

La carte conceptuelle a permis d'illustrer la connexion entre les concepts et leurs rôles fondamentaux. Brièvement, le schéma de l'interaction s'explique sous la forme d'une analogie à un bâtiment. Au SOMMET, chapeautant le service à la clientèle et la sécurité, la « succursale » représente sur ce graphique le concept le plus haut de la hiérarchie. Comme définie plus bas (partie 2), la succursale est perçue comme un point de repère pour le client. Les STRUCTURES sont solidifiées par le « service à la clientèle » et la « sécurité », concepts qui permettent la continuité d'une relation avec une banque, mais aussi des facteurs vitaux, souvent tenus pour acquis lors d'une expérience de consommation. La « retraite », qui est reliée uniquement à la « sécurité », désigne au contraire l'insécurité, la dimension d'inconnue et d'inconfort du consommateur. Le COEUR de l'expérience est comblé grâce aux « employés » et au « côté humain », concepts inter reliés individualisant une banque. La FONDATION est tenue par la « confiance », la base d'une relation et par l'« aide », le rôle premier recherché chez une institution par le client. Par définition, l'expérience client dans une « institution financière » ne peut exister sans l'institution, puisqu'elle est l'initiatrice du service et/ou de l'expérience, ni sans le « client » (Eglier et Langeard, 1987), par conséquent ces concepts ne sont pas représentés dans le graphique.



2-Définition des 10 concepts

Les concepts se présentent sous trois groupes soit 1- ceux déjà étudiés abondamment dans la littérature, 2- ceux partiellement traités dans la littérature et finalement 3- les grands oubliés et méconnus (voir annexe II pour un tableau sommaire). Pour des fins de concision, seul le concept de la succursale, figurant dans le deuxième groupe, est présenté.

Le paradoxe de la succursale

L'importance de la succursale se traduit, tout d'abord, par sa présence en tant qu'élément principal de la définition de l'expérience bancaire, contrairement aux autres canaux qui en sont absents, et ce, malgré que la succursale se retrouve souvent dans la littérature comme un canal de 3^e rang pour sa fréquence d'utilisation, derrière le guichet automatique et l'internet (Wan et coll., 2005). Les participants la définissent en lui attribuant différentes caractéristiques spécifiques. D'une part, ils lui attribuent les aspects *fonctionnels* qu'ils souhaitent retrouver : un bon service à la clientèle, des heures d'ouverture fonctionnelles et une ambiance agréable. L'ambiance entre en lien avec le « servicescapes » et affecte les consommateurs de manière purement physiologique. Elle permet d'attirer le client et de les conserver à l'intérieur de la succursale (Bitner, 1992).

« *Je ne vais pas souvent à la succursale, je vais souvent au guichet automatique. Quand je vais à la succursale, j'aime ça quand c'est beau en dedans, ça me donne le goût d'y aller. C'est pas 'mon dieu on est obligé d'aller à la banque, ça me tente pas'. Des fois au lieu d'aller au guichet je vais en succursale, juste parce que c'est plus agréable.* » (Participant 14)

Comme l'explique Bitner (1992), les services sont essentiellement intangibles, donc le client se rattache à d'autres repères souvent en lien avec l'environnement physique (indices extrinsèques) pour cultiver une opinion à l'égard du service rendu.

D'une autre part, ils expriment que la succursale représente plus qu'un simple lieu physique de transactions pour le client (voir annexe III pour schéma explicatif du concept *Succursale*). Ce bâtiment, aspect concret et tangible de la succursale, est aussi synonyme d'une *représentation symbolique*. Cette représentation s'exprime de trois façons par les répondants : la proximité, la sécurité et la référence aux coûts de la matérialité. Cette valeur symbolique de la succursale définit les aspects de l'expérience en leur conférant un nouveau rôle. La « proximité » ne représente pas seulement un facteur clé pour la fréquence d'utilisation de ce canal (Black et coll. 2002), elle apporte, avec la « référence » et la « sécurité » une influence lors de la sélection d'une banque pour un client et ce, peu importe les habitudes de visites des participants en succursale. La sécurité habituellement reliée à la réputation d'une banque et à sa force d'exposition (high street presence) est ici liée à la présence physique de la succursale. De plus, nous pouvons constater un paradoxe fondamental dans la place occupée par la succursale dans l'imaginaire de la construction de l'expérience bancaire. En effet, malgré que les participants citent une liste de caractéristiques essentielles à la succursale afin de vivre une expérience agréable — ce à quoi il est raisonnable de s'attendre d'entreprises œuvrant dans le domaine des services — ces derniers affirment en contrepartie ne la fréquenter qu'à l'occasion. Ainsi, au-delà des considérations

esthétiques et de la simple logique de consommation, la succursale joue principalement un rôle d'image, de phare pour l'institution financière. Elle est à la fois primordiale afin de renforcer sa présence symbolique par la matérialité et sa proximité, mais en quelque sorte secondaire d'un point de vue relationnel.

DISCUSSION

Cette dernière partie démontre le rôle d'une succursale et son influence symbolique. Cependant, les tendances du marché dessinent un tout autre scénario qui promet davantage les autres canaux (guichets automatiques, banques en ligne et autres nouveautés), au détriment de la succursale. Par exemple, la *Banque ING Direct* s'annonce fièrement comme étant différente par l'absence de succursale. Néanmoins, depuis 2002ⁱⁱⁱ, elle offre un service alternatif, qui va à l'encontre de cette image qu'elle diffuse, et ce, pour mieux répondre aux besoins de « certains » clients qui souhaitent transiger « directement avec une personne »^{iv}. Ce revirement laisse croire que certaines banques ont possiblement ignoré la totalité de l'implication de la succursale.

RÉFÉRENCES

- Albesa J.G. (2007), «Interaction channel choice in a multichannel environment, an empirical study», *The International Journal of Bank Marketing*, 25, 7, 490-506.
- Bitner M. J. (1992), «Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees», *Journal of Marketing*, 56, 2, 57-71.
- Bitner M.J. et Brown S.W. (2008), «The service imperative», *Business Horizons*, 51, 1, 39-46.
- Black N.J., Lockett A., Ennew C., Winklhofer H. et McKechnie S. (2002), «Modelling consumer choice of distribution channels: An illustration from financial services», *The International Journal of Bank Marketing*, 20, 4/5, 161-173.
- Branca A.S. (2008), «Demographic influences on behaviour; An update to the adoption of bank delivery channels», *The International Journal of Bank Marketing*, 26, 4, 237-259.
- Catchings-Castello G. (2000), «The ZMET alternative», *Marketing Research*, 12, 2, 6-12.
- Christensen G. L. et Jerry C Olson J.C. (2002), «Mapping consumers' mental models with ZMET», *Psychology & Marketing*, 19, 6, 477-501.
- Csikszentmihalyi M. (2000), «The Costs and Benefits of Consuming», *Journal of Consumer Research*, 27, 9, 267-272.
- Eiglier P. et Langeard E. (1987), «Servuction : Le marketing des services», *Stratégie et management*, 202p.
- Evrard Y. et Aurier P. (1996), «Identification and Validation of the Components of the Person-Object Relationship», *Journal of Business Research*, 37, 2, 127-134.
- Filser M. (2002), «Le marketing de la production d'expérience: Statut théorique et implications managériales», *Décisions Marketing*, 13-33.
- Filser M. (2008), «L'expérience de consommation : concepts, modèles et enjeux managériaux», *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 3, 1- 4.
- Flur D.K., Mendonca L.T. et Nakache P. (1996), «Personal financial services: A question of channels», *The MMcKinsey Quarterly*, 116-125.
- Frow P. et Payne A. (2007), «Towards the 'perfect' customer experience», *Journal of Brand Management*, 15, 2, 89-101.
- Grove S.J., Fisk R.P. et Dorsch M.J.(1998), «Assessing the theatrical components of the service encounter: A cluster analysis examination», *The Service Industries Journal*, 18, 3, 116-134.
- Hudson, L. A. et Ozanne J L. (1988), «Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research», *Journal of Consumer Research*, 14, 4, 508-521.
- Holbrook M.B. et Hirschman E.C. (1982), «The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun», *Journal of Consumer Research*, 9, 2, 132-140.
- Ivens B. et Mayrhofer U. (2003), «Les facteurs de réussite du marketing relationnel», *Décisions Marketing*, 39-47.

- Lee M.S.Y., McGoldrick P.J., Keeling K.A. et Doherty J.(2003), «Using ZMET to explore barriers to the adoption of 3G mobile banking services», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31, 6/7, 340-348.
- Mosley R.W. (2007), «Customer experience, organisational culture and the employer brand», *Journal of Brand Management*, 15, 2, 123-134.
- Patricio L., Fisk R.P. et Cunha J.F. (2003), «Improving satisfaction with bank service offerings: measuring the contribution of each delivery channel», *Managing Service Quality*, 13, 6, 471-482.
- Pine B.J. et Gilmore J.H. (1998), «Welcome to the experience economy», *Harvard Business Review*, 74, 4, 62-164.
- Surprenant C. F. et Solomon, M. R. (1987), «Predictability and Personalization in the Service Encounter», *Journal of Marketing*, 51, 2, 86-96.
- Thompson C.J., Locander W.B. et Pollio H.R. (1989), «Putting Consumer Experience Back into Consumer Research: The Philosophy and Method of Existential Phenomenology», *Journal of Consumer Research*, 16, 9, 133-146.
- Wan W.W.N., Luk C.L. et Chow C.W.C. (2005), «Customer's adoption of banking channels in Hong Kong», *The International Journal of Bank Marketing*, 23, 2/3, 255-272.
- Zaltman G. (1997), «Rethinking market research: Putting people back in», *Journal of Marketing Research*, 34, 4, 424-437.
- Zaltman G. (2003), «How customers think: essential insights into the mind of the market», *Harvard Business School Press*, 1-323.

ⁱ <http://www.atelier.fr/e-marketing/10/22042008/generation-y-mobile-banking-usa-philippe-lerouge-36433-.html>, consulté le 20 mars 2009.

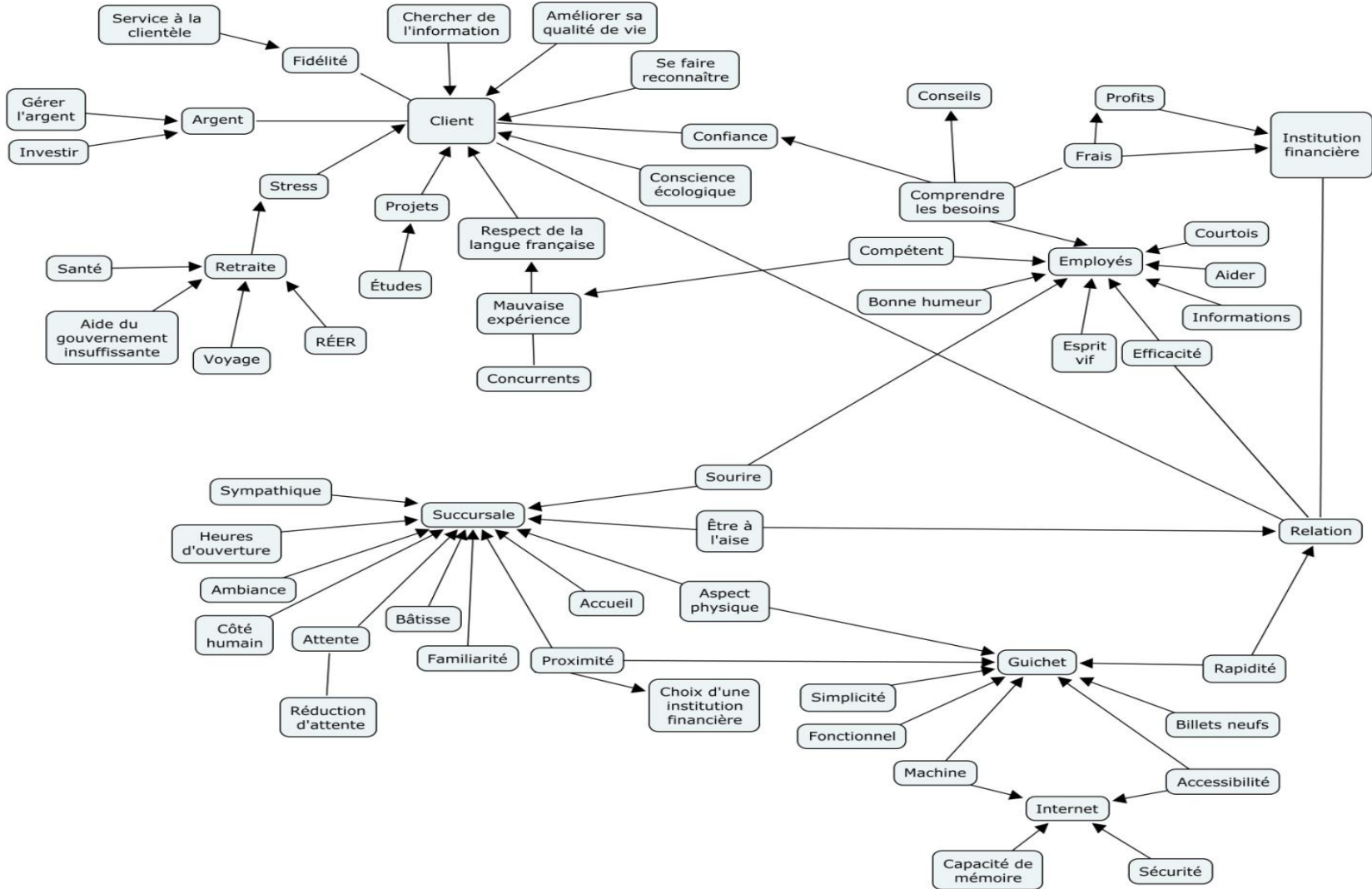
ⁱⁱ http://www.springwise.com/financial_services/private_banking_by_shoobox/, consulté le 30 mars 2009.

<http://www.insinger.com/shoobox/>, consulté le 30 mars 2009.

ⁱⁱⁱ <http://www.ledevoir.com/economie/15632/portrait-le-banquier-virtuel>, consulté le 5 avril 2010.

^{iv} <http://www.ingdirect.ca/fr/aboutus/contactus/montreal/index.html>, consulté le 5 avril 2010.

ANNEXE I : Exemple d'une carte conceptuelle / participant 24



ANNEXE II : Tableau sommaire des concepts

Le tableau ci – dessous présente les 8 concepts qui ont été analysés pour cette étude. Les concepts « institution financière » et « client » ont été écartés de l’analyse et ce, malgré qu’ils figurent dans les 10 concepts énumérés dans la partie *Résultats*. Ces derniers font partie de façon systématique de l’expérience, car ils sont essentiels à sa création, et sont reflétés dans l’ensemble des concepts. En effet, par définition, l’expérience client dans une institution financière ne peut exister sans l’institution, puisqu’elle est l’initiatrice du service et/ou de l’expérience (Eiglier et Langeard, 1987), ni sans le client qui est considéré comme étant un producteur d’expérience (Filsler, 2002).

GROUPE	NOMS DES CONCEPTS	ANALYSES¹	SPÉCIFICITÉS
1-Concepts étudiés abondamment dans la littérature	Confiance	Nombre de sources : 27/31 Nombre de références : 115	1. Élément essentiel à une relation
	Employés	Nombre de sources : 28/31 Nombre de références : 129	1. Principal avantage compétitif
	Service à la clientèle	Nombre de sources : 24/31 Nombre de références : 83	1. Concept en symbiose avec <i>Employés</i> et <i>Côté humain</i>
2-Concepts partiellement traités dans la littérature	Côté humain	Nombre de sources : 23/31 Nombre de références : 48	1. Associé à la succursale 2. Caractérise l’image d’une institution financière
	Retraite	Nombre de sources : 26/31 Nombre de références : 83	1. Grande préoccupation 2. Concept émotif
	Sécurité	Nombre de sources : 24/31 Nombre de références : 59	1. Sécurité physique 2. État de bien-être, tranquillité
	Succursale	Nombre de sources : 31/31 Nombre de références : 133	1. Lieu physique de transactions 2. Représentation symbolique
3-Concept oublié et méconnu dans la littérature	Aide	Nombre de sources : 22/31 Nombre de références : 65	1. Prise en charge 2. Rétroaction aux besoins

¹ Les sources indiquent le nombre de participants ayant cité au moins une fois le concept.
Les références indiquent le nombre de fois que le concept a été cité à travers toutes les sources.

ANNEXE III : Schéma explicatif du concept Succursale

