

**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES  
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

*La fidélisation des membres des Caisses Populaires Desjardins  
avant et après la réingénierie : une approche relationnelle?*

Par  
Laure Pasquet

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade  
maître ès sciences (M.Sc.)

Septembre 1998

*Je remercie de façon toute particulière Line Ricard et Marie-Claire Malo, mes codirectrices, qui ont su me fournir le support intellectuel et moral tout au long de mon cheminement.*

*Je tiens aussi à remercier Louis Fabien et Albert Lejeune pour avoir accepté d'agir à titre de lecteur pour ce mémoire.*

*Finalement, une pensée toute spéciale pour ma précédente école<sup>1</sup> en France où ce projet a vu le jour grâce à l'aide précieuse de Marie-Claire Malo enseignant également dans cette école.*

---

<sup>1</sup> Institut Universitaire Professionnalisé d'Ingénierie du Management en Économie Sociale - Le Mans-France

## RÉSUMÉ

Dans le secteur des institutions financières la concurrence ne cesse d'augmenter et les consommateurs sont de plus en plus exigeants. Les entreprises cherchent donc à fidéliser leurs clients notamment en améliorant la relation avec ceux-ci. Ainsi, depuis le début des années 1980 l'approche relationnelle a fait l'objet de nombreuses études. Cette approche réfère à toutes les activités marketing visant à établir, développer et maintenir une relation d'échange fructueuse (Morgan et Hunt, 1994).

De nombreuses recherches démontrent l'importance prise par l'approche relationnelle au sein du secteur bancaire. Cependant, à notre connaissance aucune étude n'a été réalisée dans des banques coopératives qui représentent un secteur économiquement important au Québec. Ce contexte d'étude, qui sera le nôtre, s'avère donc intéressant. De plus, la réingénierie des processus d'affaires semble être assez courante dans le secteur bancaire. Les caisses populaires Desjardins, avec un peu de retard par rapport aux banques commerciales, ont aussi décidé d'opérer une réingénierie de leurs processus d'affaires. Notre principal objectif est d'explorer la place de l'approche relationnelle comme stratégie de fidélisation chez Desjardins dans un contexte de processus de réingénierie. Comme les valeurs coopératives sont un élément distinctif des caisses, nous allons aussi examiner la place de cette composante dans la réingénierie. Dans ce cadre, notre intention est d'examiner si la réingénierie va planter une approche relationnelle utilisant les valeurs coopératives.

Nous avons pu constater qu'effectivement la réingénierie va favoriser l'implantation de l'approche relationnelle dans les caisses populaires Desjardins. Comme dans les banques commerciales, l'approche sera sélective. Tous les membres ne bénéficieront pas de l'approche relationnelle. Par contre, concernant l'utilisation des valeurs coopératives, dans le cadre de l'approche relationnelle, la réponse est moins évidente. Il est apparu que selon les caisses les valeurs coopératives prennent plus ou moins de place dans la stratégie de la caisse.

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>II. REVUE DE LA LITTÉRATURE</b>	<b>3</b>
<b>2.1 SATISFACTION ET FIDÉLISATION</b>	<b>3</b>
2.1.1 INTÉRÊT DE LA FIDÉLISATION	3
2.1.2 SATISFACTION	5
2.1.3 FIDÉLISATION	8
<b>2.2 APPROCHE RELATIONNELLE ET APPROCHE TRANSACTIONNELLE</b>	<b>13</b>
2.2.1 DÉFINITION DES CONCEPTS	13
2.2.2 DANS LE SECTEUR DES SERVICES	19
<b>2.3 RÉINGÉNIERIE</b>	<b>23</b>
2.3.1 DÉFINITION DU CONCEPT	23
2.3.2 UNE RÉORGANISATION QUI PLACE LE CLIENT AU CENTRE DE L'ORGANISATION	26
2.3.3 UNE RÉORGANISATION QUI TOUCHE TOUTE L'ENTREPRISE	27
<b>2.4 ORGANISATION COOPÉRATIVE</b>	<b>29</b>
2.4.1 DÉFINITIONS	29
2.4.2 VALEURS	31
2.4.3 PRINCIPES	32
2.4.4 RÈGLES ET PRATIQUES	34
<b>III. CONTEXTE DE L'ÉTUDE : LE MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS</b>	<b>37</b>
<b>3.1 STRUCTURE, PRISE DE DÉCISION ET FONCTIONNEMENT DANS LE MOUVEMENT DESJARDINS</b>	<b>37</b>
<b>3.2 VALEURS DU MOUVEMENT DESJARDINS</b>	<b>42</b>
<b>3.3 LE MOUVEMENT DESJARDINS FACE A LA RÉINGÉNIERIE</b>	<b>45</b>
<b>IV. CADRE CONCEPTUEL ET QUESTIONS DE RECHERCHE</b>	<b>50</b>
<b>4.1 CADRE CONCEPTUEL</b>	<b>50</b>
<b>4.2 QUESTIONS DE RECHERCHE</b>	<b>51</b>
<b>V. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b>	<b>54</b>
<b>5.1 APPROCHE QUALITATIVE</b>	<b>54</b>
<b>5.2 ENTRETIEN INDIVIDUEL EN PROFONDEUR</b>	<b>55</b>

<b>5.3 RÉPONDANTS</b>	<b>56</b>
<b>5.4 GUIDE D'ENTRETIEN</b>	<b>58</b>
<b>5.5 ADMINISTRATION DES ENTREVUES</b>	<b>58</b>
<b>5.6 TECHNIQUES D'ANALYSE DE DONNÉES</b>	<b>59</b>
<b>5.7 FIDÉLITÉ ET VALIDITÉ</b>	<b>59</b>
<b>VI. RÉSULTATS</b>	<b>63</b>
<b>6.1 L'APPROCHE RELATIONNELLE EST-ELLE UNE RÉALITÉ DANS LA CAISSE ? POURQUOI ?</b>	<b>63</b>
6.1.1 LA CAISSE TRÈS AVANCÉE DANS LA RÉINGÉNIERIE	64
6.1.2 LA CAISSE DÉBUTANT LA RÉINGÉNIERIE	72
<b>6.2 QUELLE EST L'ÉVOLUTION DE LA RELATION AVEC LES MEMBRES À TRAVERS LE TEMPS ET QUELS FACTEURS ONT INFLUENCÉ CETTE ÉVOLUTION ?</b>	<b>79</b>
6.2.1 LA CAISSE TRÈS AVANCÉE DANS LA RÉINGÉNIERIE	79
6.2.2 LA CAISSE DÉBUTANT LA RÉINGÉNIERIE	81
<b>6.3 EST-CE-QUE LES MEMBRES DE LA CAISSE SONT FIDÈLES ?</b>	<b>84</b>
6.3.1 LA CAISSE TRÈS AVANCÉE DANS LA RÉINGÉNIERIE	85
6.3.2 LA CAISSE DÉBUTANT LA RÉINGÉNIERIE	88
<b>6.4 QUEL A ÉTÉ ET QUEL EST LE RÔLE DES VALEURS COOPÉRATIVES ET DE L'ENGAGEMENT DANS LE MILIEU POUR FIDÉLISER LES MEMBRES AU COURS DU TEMPS ?</b>	<b>90</b>
6.4.1 LA CAISSE TRÈS AVANCÉE DANS LA RÉINGÉNIERIE	90
6.4.2 LA CAISSE DÉBUTANT LA RÉINGÉNIERIE	91
<b>6.5 SELON LES EMPLOYÉS DE DESJARDINS, QUEL SERA L'IMPACT DE LA RÉINGÉNIERIE SUR LES VALEURS DE DESJARDINS ?</b>	<b>92</b>
6.5.1 LA CAISSE TRÈS AVANCÉE DANS LA RÉINGÉNIERIE	92
6.5.2 LA CAISSE DÉBUTANT LA RÉINGÉNIERIE	94
<b>6.6 LA RÉINGÉNIERIE EST-ELLE UNE STRATÉGIE D'ABORD POUR RÉDUIRE LES COÛTS OU POUR SE DIFFÉRENCIER PAR UNE APPROCHE RELATIONNELLE PARTICULIÈRE ?</b>	<b>95</b>
6.6.1 LA CAISSE TRÈS AVANCÉE DANS LA RÉINGÉNIERIE	95
6.6.2 LA CAISSE DÉBUTANT LA RÉINGÉNIERIE	97
<b>6.7 LES OUTILS UTILISÉS POUR FIDÉLISER SEMBLENT-ILS ÊTRE LES MÊMES AVEC OU SANS LA RÉINGÉNIERIE ?</b>	<b>98</b>
6.7.1 LA CAISSE TRÈS AVANCÉE DANS LA RÉINGÉNIERIE	98
6.7.2 LA CAISSE DÉBUTANT LA RÉINGÉNIERIE	99
<b>6.8 SELON LES EMPLOYÉS DE DESJARDINS, LA SATISFACTION ET LA FIDÉLISATION DES MEMBRES SERONT-ELLES PLUS IMPORTANTES AVEC LA RÉINGÉNIERIE ?</b>	<b>100</b>
6.8.1 LA CAISSE TRÈS AVANCÉE DANS LA RÉINGÉNIERIE	100
6.8.2 LA CAISSE DÉBUTANT LA RÉINGÉNIERIE	101

<b>VII. DISCUSSION ET CONCLUSION</b>	<b>104</b>
<b>7.1 LES CAISSES VONT-ELLES IMPLANTER UNE APPROCHE RELATIONNELLE ?</b>	<b>104</b>
<b>7.2 LES CAISSES VONT-ELLES IMPLANTER UNE APPROCHE RELATIONNELLE PARTICULIÈRE ?</b>	<b>107</b>
<b>7.3 CONCLUSION</b>	<b>108</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>111</b>
<b>IX. ANNEXES</b>	<b>120</b>
<b>ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTREVUE</b>	<b>121</b>
<b>ANNEXE 2 : TÉLÉCOPIE ENVOYÉ AUX RÉPONDANTS AVANT LES ENTREVUES</b>	<b>122</b>
<b>ANNEXE 3 : GRILLE D'ANALYSE DES RÉSULTATS</b>	<b>124</b>

# LISTE DES TABLEAUX

---

<i>Tableau1 : Big Bang dans le marketing: du marketing de masse au marketing sur mesure selon Rapp et Collins (1996).....</i>	12
<i>Tableau 2 : Différentes définitions de l'approche relationnelle.....</i>	15
<i>Tableau3 : Comparaison des deux approches.....</i>	19
<i>Tableau4 : Synthèse du passage des raisons du passage du marketing transactionnel au marketing relationnel.....</i>	21
<i>Tableau5 : Définitions de la réingénierie.....</i>	24
<i>Tableau6 : Définitions de l'organisation coopérative.....</i>	30
<i>Tableau7 : Une entreprise capitaliste face à une entreprise coopérative : tableau de comparaison (Pasquet, 1996) .....</i>	41
<i>Tableau8 : La distinction coopérative dans le Mouvement des caisses Desjardins.....</i>	44
<i>Tableau 9 : Résultats sur la présence de l'approche relationnelle dans la caisse avancée dans la réingénierie.....</i>	64
<i>Tableau10 : Résultats sur la différence de la présence de l'approche relationnelle entre les caisses pour la caisse avancée dans la réingénierie.....</i>	65
<i>Tableau11 : Résultats sur les attentes des membres par rapport à l'approche relationnelle pour la caisse avancée dans la réingénierie .....</i>	66
<i>Tableau12 : Résultats sur le fait que les membres perçoivent leur caisse comme étant relationnelle pour la caisse avancée dans la réingénierie.....</i>	67
<i>Tableau13 : Résultats sur les freins à l'implantation de l'approche relationnelle dans la caisse avancée dans la réingénierie.....</i>	68
<i>Tableau 14 : Résultats sur le fait que l'approche relationnelle est pour tous les membres et toutes les caisses dans la caisse avancée dans la réingénierie.....</i>	69
<i>Tableau15 : Résultats sur la présence de l'approche relationnelle dans la caisse débutant la réingénierie</i>	72
<i>Tableau 16 : Résultats sur la présence de l'approche relationnelle dans les caisses selon les répondants de la caisse débutant la réingénierie .....</i>	73
<i>Tableau17 : Résultats sur le fait que les membres perçoivent la caisse comme étant relationnelle dans la caisse débutant la réingénierie? .....</i>	74
<i>Tableau18 : Résultats sur les attentes des membres par rapport à l'approche relationnelle dans la caisse débutant la réingénierie.....</i>	74
<i>Tableau19 : Résultats sur les freins internes et externes à l'implantation de l'approche relationnelle dans la caisse débutant la réingénierie.....</i>	76
<i>Tableau20 : Résultats sur l'intérêt de l'approche relationnelle pour tous les membres et caisses selon les répondants de la caisse débutant la réingénierie.....</i>	77
<i>Tableau21 : Résultats sur ce qui a été fait par la caisse avancée dans la réingénierie pour être plus relationnelle.....</i>	79
<i>Tableau22 : Résultats sur ce qui pourrait être fait pour être plus relationnel dans la caisse avancée dans la réingénierie.....</i>	80
<i>Tableau 23 :Résultats sur ce qui a été fait pour être plus relationnel dans la caisse débutant la réingénierie.....</i>	81
<i>Tableau24 : Résultats sur ce qui pourrait être fait pour être plus relationnel dans la caisse débutant la réingénierie.....</i>	82
<i>Tableau25 : Résultats sur la fidélité des membres de la caisse avancée dans la réingénierie.....</i>	85
<i>Tableau26 : Résultats sur ce qui pourrait être fait pour fidéliser davantage dans la caisse avancée dans la réingénierie.....</i>	86
<i>Tableau27 : Résultats sur le fait que les membres qui ont une vision et action communautaires sont plus fidèles dans la Caisse avancée dans la réingénierie.....</i>	87
<i>Tableau28 : Résultats sur la fidélité des membres de la caisse débutant la réingénierie.....</i>	88
<i>Tableau29 : Résultats sur ce qui doit être fait pour fidéliser davantage dans la caisse débutant la réingénierie.....</i>	88
<i>Tableau30 : Résultats sur le fait que les membres qui ont une vision et action communautaires sont plus fidèles dans la caisse débutant la réingénierie.....</i>	89
<i>Tableau31 : Résultats sur le rôle des valeurs coopératives et de l'engagement dans le milieu pour fidéliser dans la caisse avancée dans la réingénierie.....</i>	90
<i>Tableau32 : Résultats sur le rôle des valeurs coopératives et de l'engagement dans le milieu pour fidéliser dans la caisse débutant la réingénierie.....</i>	91

<i>Tableau33 : Résultats sur l'impact de la réingénierie sur les valeurs de Desjardins dans la caisse avancée dans la réingénierie.....</i>	92
<i>Tableau34 : Résultats sur l'impact de la réingénierie sur les valeurs de Desjardins dans la caisse débutant la réingénierie .....</i>	94
<i>Tableau35 : Résultats sur le fait que la réingénierie n'est pas seulement une stratégie pour réduire les coûts dans la caisse avancée dans la réingénierie ? .....</i>	95
<i>Tableau36 : Résultats sur le stade atteint dans la réingénierie dans la Caisse avancée dans la réingénierie .....</i>	96
<i>Tableau37 : Résultats sur le fait que la réingénierie n'est pas seulement une stratégie pour réduire les coûts dans la caisse débutant la réingénierie ? .....</i>	97
<i>Tableau38 : Résultats sur le rapport entre les outils pour fidéliser et la réingénierie dans la caisse avancée dans la réingénierie.....</i>	98
<i>Tableau39 : Résultats sur le rapport entre les outils pour fidéliser et la réingénierie dans la caisse débutant la réingénierie.....</i>	99
<i>Tableau40 : Résultats sur l'impact de la réingénierie sur la satisfaction et la fidélisation des membres dans la caisse avancée dans la réingénierie.....</i>	100
<i>Tableau41 : Résultats sur l'impact de la réingénierie sur la satisfaction et la fidélisation des membres dans la caisse débutant la réingénierie.....</i>	101

## **LISTE DES FIGURES**

---

<i>Figure 1 : Le cycle de la croissance par la fidélisation selon Reicheld (1996).....</i>	4
<i>Figure 2 : La pyramide de la fidélité.....</i>	9
<i>Figure 3 : Losange du modèle d'entreprise selon Hammer et Champy (1992).....</i>	28
<i>Figure 4 : organigramme du Mouvement Desjardins.....</i>	39
<i>Figure 5 : La contribution dominante des différentes composantes de l'organisation (Giroux, 1992) .....</i>	40
<i>Figure 6 : cadre conceptuel.....</i>	50
<i>Figure 7 : La fidélisation des membres dans les caisses étudiées : une approche relationnelle particulière?</i>	105

# I. INTRODUCTION

---

L'intensité de la concurrence est particulièrement vive parmi les institutions financières qui, aujourd'hui ne peuvent souvent trouver de nouveaux clients que chez leurs concurrents. Pour contrer les attaques de ces derniers, les entreprises tentent, de plus en plus, de fidéliser leurs clients. Mais, pour fidéliser un client il faut aller au-delà de sa satisfaction et établir une relation à long terme basée sur la confiance (Johnston, 1996). Ainsi, le marketing a évolué. Nous sommes passés d'un marketing de masse à un marketing sur mesure (Rapp et Collins, 1996). La relation a pris une place grandissante dans le marketing. Les premiers auteurs ayant parlé du phénomène l'ont nommé marketing relationnel ou approche relationnelle. L'approche relationnelle a été étudiée dans de nombreux secteurs notamment, celui des banques commerciales. Cependant, à notre connaissance, aucune recherche n'a été menée dans le secteur des banques coopératives. Considérant l'importance de ce type d'entreprise au Québec, et plus spécifiquement des caisses populaires Desjardins, nous avons fait de ces caisses notre secteur d'étude.

Le marketing a évolué, mais, le «contexte» technologique aussi. On entend de plus en plus parler de réingénierie dans le secteur financier. Mais, quel est l'impact de ce processus sur la fidélisation ? Quel est le lien entre la réingénierie et l'approche relationnelle ? Nous avons décidé, pour tenter de répondre à ces questions, d'explorer le secteur bancaire coopératif. Plus spécifiquement, notre objectif principal est d'explorer la place de l'approche relationnelle comme stratégie de fidélisation chez Desjardins dans un contexte de réingénierie. Considérant que Desjardins est une coopérative, notre sous objectif, sera d'examiner si Desjardins, avec la réingénierie, va planter une approche relationnelle utilisant les valeurs coopératives.

Le chapitre deux de notre étude est consacré à la revue de la littérature qui nous permettra de mieux comprendre les concepts de notre étude : la satisfaction et la fidélisation, l'approche relationnelle et transactionnelle, la réingénierie et l'organisation coopérative. Le troisième chapitre présente le contexte de l'étude c'est-à-dire le Mouvement des caisses populaires Desjardins. Le chapitre quatre décrit notre cadre conceptuel et les questions de recherche qui y sont associées. Le cinquième chapitre traite des étapes

méthodologiques suivies pour réaliser cette recherche. Le chapitre six présente les résultats de cette étude et l'analyse de ces résultats. Enfin, le septième chapitre est consacré à la discussion et conclusion de cette recherche et expose les limites de l'étude et les avenues de recherche.

## **II. REVUE DE LA LITTÉRATURE**

---

Nous allons présenter les différents concepts de notre étude. Nous commencerons par explorer les concepts de satisfaction et de fidélisation. Ensuite, dans une seconde section, nous définirons l'approche relationnelle et ses composantes en parallèle avec l'approche transactionnelle. Nous verrons aussi ces deux approches dans le contexte du secteur des services. Enfin, nos deux dernières sections de notre revue de la littérature seront consacrées aux concepts de réingénierie et d'organisation coopérative.

### **2.1 SATISFACTION ET FIDÉLISATION**

Nous avons parlé, précédemment de l'intérêt de la fidélisation dans un contexte de forte concurrence. Cependant, plusieurs autres raisons justifient son utilisation. Nous allons donc présenter quelques-unes de ces raisons dans un premier temps. Néanmoins, nous ne pouvons aborder la notion de fidélisation sans celle de satisfaction puisque la satisfaction est un préalable à la fidélisation (Bitner 1990, Bolton et Drew 1991, Cronin et Taylor 1992, Fornell 1992). Dans une seconde partie, nous définirons donc sommairement notre concept de satisfaction, ainsi que les conséquences de ce concept. Finalement, notre dernière partie sera consacrée au concept de fidélité.

#### **2.1.1 INTERET DE LA FIDÉLISATION**

De nos jours, la fidélisation des clients est déterminante pour la survie de certaines entreprises. Plusieurs auteurs (Ex. : Reicheld et Sasser, 1996, Berry et Parasuraman 1991,...) l'ont d'ailleurs souligné comme nous allons le voir dans les prochains paragraphes.

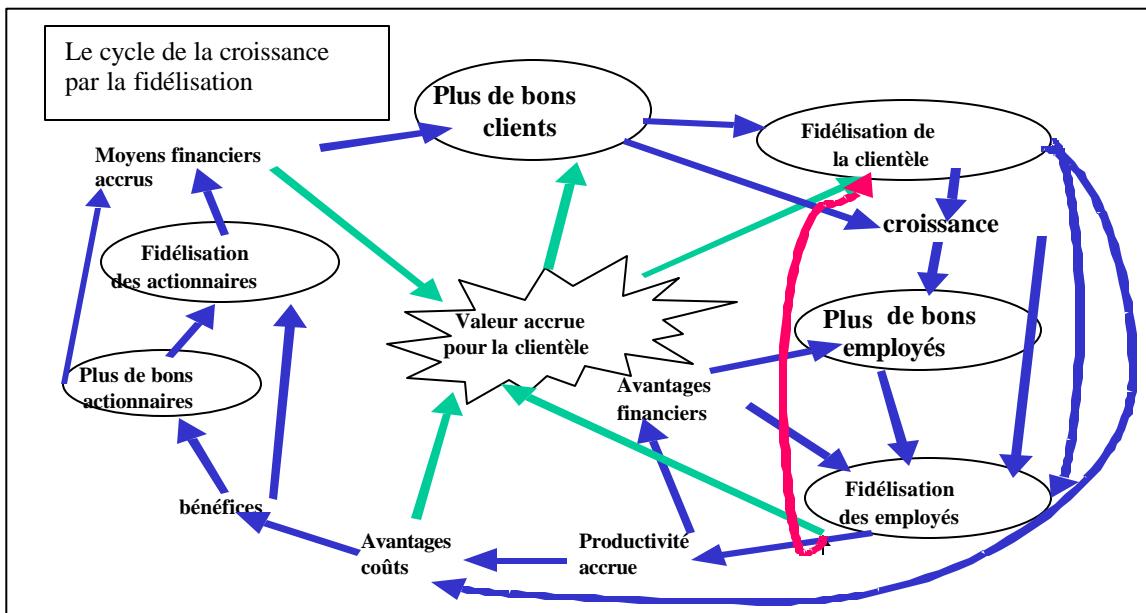
Ainsi, selon Reicheld et Sasser (1996) l'impact des départs de clients a un effet important sur le profit des entreprises. Ils expliquent que dans le cas des entreprises de services, les clients fidèles ont même une plus grande influence sur les profits que les économies d'échelles, la part de marché, les coûts par unité vendue et autres facteurs que l'on associe généralement à un avantage concurrentiel. Plus la relation de l'entreprise avec le

client dure longtemps, plus les profits de cette dernière augmentent. Ainsi, ces auteurs mentionnent même que les entreprises peuvent pratiquement multiplier par deux leurs profits si elles parviennent à fidéliser à peine 5 % de leur clientèle.

Reicheld et Sasser (1996) ont aussi montré les nombreux avantages et économies de la fidélisation des clients pour l'entreprise. Ils nous rappellent que cette stratégie nous permet d'éviter certains coûts reliés à la recherche de nouveaux clients tels que ceux engagés en publicité et en promotion. Les auteurs mentionnent aussi qu'il est fréquent de voir les coûts de gestion baisser au fur et à mesure que les achats des clients augmentent. Les entreprises qui ont des clients fidèles peuvent aussi vendre leurs produits ou leurs services plus chers. En effet, un certain nombre de clients est prêt à payer un prix plus élevé pour descendre dans un hôtel qu'ils connaissent par exemple. De même, les clients fidèles font une publicité gratuite à l'entreprise et au fil des années amènent d'autres clients.

La vision de Reicheld (1996), pour sa part, est résumée dans figure 1.

Figure 1 : Le cycle de la croissance par la fidélisation selon Reicheld (1996)



Pour Reicheld, la fidélisation apparaît comme un bon moyen d'atteindre la croissance de l'entreprise. Plus une entreprise a de clients fidèles plus elle a d'avantages financiers et de coût. Ceci permet d'offrir une valeur accrue aux clients et surtout de les fidéliser. Plus elle a d'avantages financiers, plus il est facile d'avoir de bons employés, qui amèneront aussi une productivité accrue. Comme l'entreprise devient financièrement rentable, ses actionnaires sont fidèles. Le fait d'avoir des clients, des employés et des actionnaires fidèles contribue à la croissance de l'entreprise.

En utilisant une approche différente, Berry et Parasuraman (1991) ont aussi démontré l'intérêt de la fidélisation. En effet, ces auteurs soulignent que les entreprises de services peuvent augmenter leur part de marché de trois manières : attirer de nouveaux clients, faire plus d'affaires avec les clients existants, réduire le nombre de départs de clients. Les entreprises dont les ressources marketing s'adressent directement aux clients existants réalisent deux de ces trois possibilités. Elles augmentent l'opportunité de prolonger les relations avec le client et baissent les risques que les clients partent chez un concurrent. La fidélisation rejoint donc deux des stratégies énoncées par les auteurs pour accroître la part de marché (faire plus d'affaires avec les clients existants, réduire le nombre de départs de clients).

L'intérêt principal de la fidélisation est donc la croissance et la survie de l'entreprise. En effet, la fidélisation permet d'augmenter les profits, les parts de marché, la croissance de l'entreprise. Cependant, sachant que les clients insatisfaits ne sont pas fidèles, nous allons dans les prochaines lignes parler sommairement de la satisfaction.

### **2.1.2 SATISFACTION**

La fidélité est une résultante de la satisfaction du client (Fornell, 1992). Nous allons dans un premier temps définir le concept de satisfaction. Ensuite, nous verrons les multiples conséquences de la satisfaction.

Dans la littérature, nous retrouvons deux types de définitions de la satisfaction du consommateur. Un premier considère la satisfaction comme un résultat et l'autre comme un processus (Yi 1990).

Dans le premier cas, les définitions examinent la satisfaction du consommateur comme une conséquence de l'expérience de consommation. Ainsi, selon Howard et Sheth (1969, p. 145) la satisfaction dépend de la récompense adéquate ou non par rapport aux efforts cognitifs de l'acheteur. Pour Weesbrook et Reilly (1983, p. 256) la satisfaction est plutôt une réponse émotionnelle. Cette réponse peut être associée aux expériences d'achats de produits particuliers ou de services ou, encore, aux conséquences de la vente au détail ou aux problèmes de comportement de l'acheteur. Elle peut enfin être associée au marché. Pour Oliver (1981, p. 27), la satisfaction est caractérisée par le sentiment de l'expérience du consommateur après achat (rencontre de service) et ce sentiment devient éventuellement un antécédent à une attitude moins dynamique.

D'un autre côté, la satisfaction du consommateur peut aussi être définie comme un processus d'évaluation entre les attentes et la performance perçue (Hunt 1997, p.459.). Pour Engel et Blackwell (1982, p. 501) un individu est satisfait lorsque son évaluation de l'alternative choisie va dans le même sens que ses croyances antérieures en ce qui concerne cette alternative. Selon Tse et Wilton (1988, p. 204) la satisfaction est le résultat du processus d'évaluation faite par le consommateur après consommation de la distance perçue entre ses attentes et la performance actuelle du produit. Cette approche semble porter plus d'attention sur le processus de perception, évaluation et sur le processus psychologique qui se combinent pour générer la satisfaction du consommateur.

Plusieurs études ont utilisé la seconde approche et se sont concentrées sur l'évaluation après achat de la performance du produit. La satisfaction, est alors considérée comme une fonction de la confirmation de la distance entre les attentes et la performance réelle (Cardozo 1965, Oliver 1977, Olahavsky et Miller 1972, Olson et Dover 1976, Oliver 1980, Fornell 1992, Cronin et Taylor 1992). Les études ont souvent prouvé que les attentes et leur confirmation sont des variables clés pour expliquer l'évaluation de la performance du produit. En fait, la performance évoquée ici est la performance perçue par le consommateur.

La satisfaction est donc fonction de la perception qu'a le consommateur de la performance. Cette performance est évaluée par les consommateurs en fonction de leurs attentes et de leurs expériences passées. La satisfaction du consommateur ou

l'insatisfaction entraînent de nombreuses conséquences que nous allons maintenant exposer sommairement.

Plusieurs études ont tenté d'identifier les facteurs permettant de prédire les différents types de réponses des consommateurs à la satisfaction ou à l'insatisfaction (Best et Andreasen 1977 ; Day et Ash 1979, Gronhaug et Zaltman 1981, et Resnik et Harmon 1983). Ces études se sont beaucoup concentrées sur les stratégies de plainte des consommateurs en réaction à l'insatisfaction. Des études (Day 1980, Krapfel 1985, et Richins 1983b) ont trouvé que les consommateurs montrent différents types de réponses à l'insatisfaction : 1) aucune action, 2) changer de marque ou réduire le temps passé en tant que client de l'entreprise, 3) faire une plainte auprès du vendeur ou une tierce partie, et 4) parler aux autres de son insatisfaction à propos d'un produit (bouche à oreille négatifs. « *La satisfaction du consommateur est importante pour les «marketers», car il est généralement admis qu'elle détermine significativement les ventes répétées, le bouche à oreille positif et la fidélité du consommateur* » (Bearden et Tell, 1983).

Andreasen (1985) a testé la théorie de Hirschman's (1970) sur les réponses des consommateurs à l'insatisfaction de la performance d'un produit. Selon Hirschman's, la sortie, la parole ou la fidélité sont les principales réponses à la satisfaction ou insatisfaction. Ces réponses sont fonction de plusieurs facteurs : 1) l'hétérogénéité perçue de la qualité d'un produit, 2) la sophistication du consommateur, 3) la prédisposition du consommateur à la fidélité, 4) les barrières à l'entrée et à la sortie, 5) Le succès plausible de l'option de la parole, 6) La possibilité d'une parole collective dans l'industrie, et 7) les coûts relatifs à la parole, la sortie ou l'inaction.

Dans le cadre de notre étude, nous ne nous attacherons pas à la plainte qui est à une des conséquences de l'insatisfaction. Pour notre étude, il est intéressant de constater que selon qu'il est satisfait ou non un client peut décider de quitter une entreprise ou d'y être fidèle. La satisfaction du consommateur influence sa fidélité. Nous allons donc définir cette notion de fidélité.

### **2.1.3 FIDELISATION**

La fidélisation de la clientèle est un objectif pour bien des entreprises comme nous l'avons souligné précédemment. Mais qu'est-ce que la fidélisation ? Dans un premier temps, nous préciserons le concept de fidélité. Ensuite, nous chercherons à voir si la satisfaction est une bonne base pour fidéliser le client.

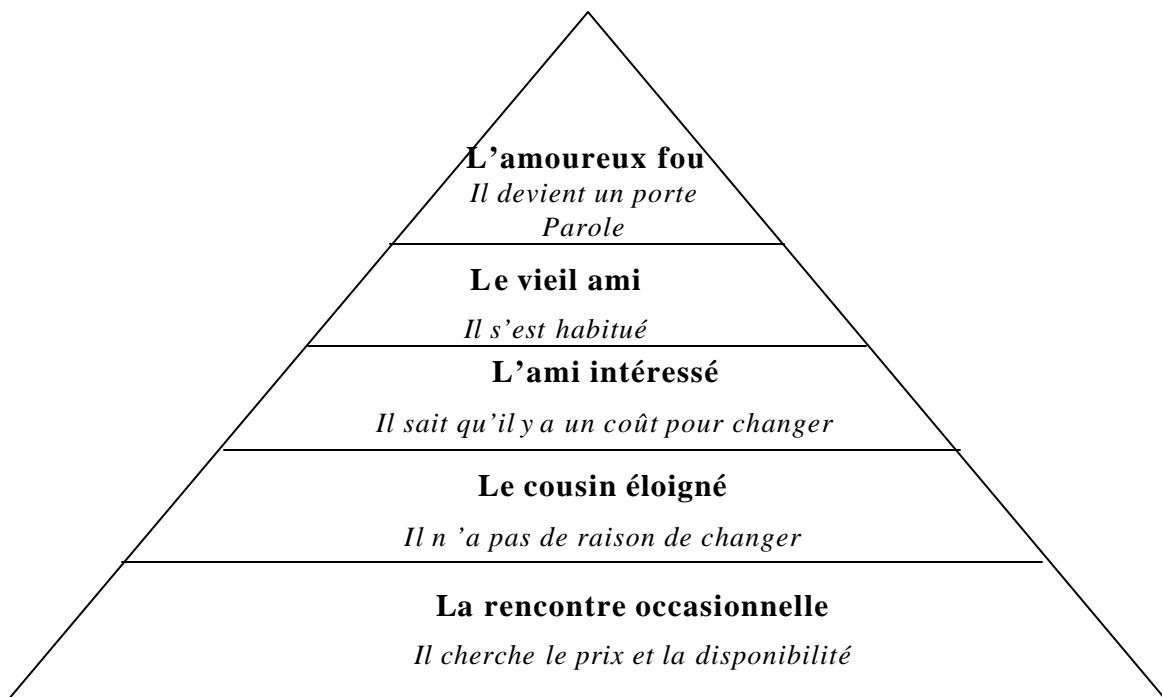
Définir le concept de fidélité n'est pas une tâche aisée. *A priori*, il faut mentionner que le concept de fidélité peut être associé à plusieurs autres : à la marque (fidélité à la marque), au magasin, et à une région touristique par exemple. Dans les prochains paragraphes, nous ne ferons pas vraiment de distinction entre ces différents types, bien que notre projet se situe plutôt au niveau de la fidélité à un magasin (la caisse). Dans la littérature, nous retrouvons aussi plusieurs définitions de ce concept, qui est, de plus, fortement associé à celui de loyauté. Nous allons dans les prochaines pages tenter d'éclaircir ce concept.

Selon Collin (1989), la fidélité est l'inclination du consommateur à acheter toujours la même marque pour un produit ou de faire ses achats toujours dans le même magasin. La fidélité à la marque désigne la plus ou moins grande régularité d'achats d'une marque. La fidélité à la marque est un indice important pour mesurer la stabilité d'une marque et l'attachement des clients (Roche 1970).

Une définition plus qualitative de la fidélité est apparu récemment et se rapproche du thème de notre étude. En effet, Fournier et Yao (1997) ont défini la fidélité dans une perspective relationnelle. Cette définition rejoint le rapprochement effectué entre le relationnel et le concept de mariage tel que discuté par Perrien et Ricard (1992). Ainsi, avec cette approche, on considère le consommateur comme un partenaire engagé dans une relation exclusive avec une ou des marques. On parle alors de fidélité multiple.

Aaker (1991) distingue différents niveaux dans la fidélité (figure 2). La relation entre la marque et le client est différente à chacun des niveaux ce qui implique des stratégies marketing différentes.

Figure 2 : La pyramide de la fidélité



Source : Aaker (1991)

Les deux premiers niveaux ne regroupent pas vraiment des clients fidèles. La relation la plus faible est celle avec la «rencontre occasionnelle». Ce client recherche en premier lieu le prix le plus bas et la disponibilité du service, sans se soucier de la marque. Le «cousin éloigné» fait affaire avec l'entreprise parce qu'il n'a pas de motif d'en changer ou parce qu'il ne peut pas changer (alternative pas disponible). Il est facile pour la concurrence de le séduire en lui offrant des avantages que l'entreprise ne propose pas. «L'ami intéressé» a réalisé le coût de changer d'entreprise. Mais, il peut changer si la concurrence offre le même service en compensant le coût de changement par un autre avantage et par un prix plus faible. Les «vieux amis» sont attachés à la marque après de nombreuses années d'utilisation du service. Avec les «amoureux fous», ils composent le noyau dur de la clientèle de l'entreprise. A moins d'une grave erreur de l'entreprise, ils ne doivent pas en changer. Enfin, les «amoureux fou» sont les plus fidèles. Non seulement, rien ne les fera changer de marque, mais, en plus, ils savent exactement pourquoi ils préfèrent cette marque et ils le disent autour d'eux. Ils font de la publicité gratuite pour la marque et ses services. Donc, les trois derniers niveaux regroupent jusqu'à un certain point des clients qui peuvent être qualifiés de fidèles.

Dufour et Maisonnas (1997) définissent, de leur côté, la fidélité comme une mesure de l'attachement du consommateur à une marque et de sa disposition à changer de marque, si une autre entreprise propose les mêmes services à un prix plus faible ou avec d'autres services périphériques à un prix semblable (Dufour et Maisonnas, 1997). Cette définition de la fidélité est celle que nous retiendrons pour notre étude, car elle a été développée dans le contexte marketing des entreprises de services.

Comme mentionné précédemment, la satisfaction constitue un préalable à la fidélisation. Newman et Werbel (1973) ont noté que les consommateurs insatisfaits sont moins susceptibles de racheter une marque que les consommateurs satisfaits. Une étude a rapporté que de 30%, à plus de 90% des consommateurs insatisfaits n'a pas l'intention de racheter une marque (Technical Assistance Research Programs, 1979). Oliver (1980a) avait pour hypothèse que la satisfaction influence les attitudes qui à leur tour affectent les intentions de rachats. Les résultats de son étude supportent le fait que la satisfaction a un impact positif sur les attitudes. L'effet positif de ces attitudes sur les intentions de rachats a été prouvé par le modèle de Fishbein (Fishbein et Ajzen 1975). Plusieurs études ont aussi montré que la satisfaction influence aussi bien les intentions d'achats que les attitudes après achat (Bearden et Tell 1983; La Barbera et Mazursky 1983, Oliver et Linda 1981, Oliver et Swan 1989). Plusieurs chercheurs croient que la fidélité à la marque inclut aussi bien une attitude positive qu'un simple comportement de rachat (Jacoby et Chesnut 1978). Ceci implique que la satisfaction est capable d'augmenter le comportement d'achats répétés et la fidélité à la marque et de réduire le changement de marque.

Plusieurs autres études ont trouvé que la satisfaction du consommateur est reliée positivement aux intentions de rachats (Anderson et Sullivan 1993, Bearden 1983, Oliver 1980). Les recherches de Bitner en 1990 et Cronin et Taylor en 1992 ont aussi montré que la satisfaction de la rencontre de service et la qualité perçue sont reliées positivement aux intentions comportementales. Les clients satisfaits répondent aux efforts de vente croisée. Les clients satisfaits utilisent plus de produits que les clients insatisfaits.

Cependant, pour fidéliser un client, il faut aller au-delà de sa satisfaction. Selon Johnston (1996), les organisations ont cessé de considérer leurs clients comme des personnes qui n'achètent qu'une seule fois. Elles regardent au-delà du présent, vers l'avenir, pour déterminer la valeur que pourrait revêtir un client si elles pouvaient le fidéliser. Elles commencent à adopter le concept de la valeur à vie du client.

Selon Johnston (1996), seule une stratégie consistant à fournir des solutions qui conviennent davantage au client, à offrir des produits et services d'une qualité de beaucoup supérieure à un juste prix, et à établir des relations fondées sur la confiance permet de fidéliser. Les organisations ont déjà constaté que cette stratégie est efficace parce qu'elle contribue à la conservation des clients actuels, attire de nouveaux clients grâce aux recommandations des clients actuels et encourage ces derniers à augmenter les achats de produits et services de la société. Aussi, le fournisseur a plus de chance de fidéliser ses clients actuels s'il consent à aller au-delà de la satisfaction de leurs besoins. La stratégie d'entreprise doit donc être axée sur la fidélisation, et non uniquement, sur la satisfaction, et sur la croissance des ventes aux clients actuels (Johnston, 1996).

La réorientation de l'organisation en fonction de la fidélisation et non de la satisfaction, consiste à placer les clients au centre de l'organisation. Nous verrons que la réingénierie et l'approche relationnelle ont des objectifs qui vont dans ce sens. La stratégie de fidélisation ne peut s'appliquer à tous les clients. Lorsqu'il y a trop de clients, chacun ayant un point de vue différent au sujet de ses besoins, il est difficile (sinon impossible) d'offrir des produits et services qui fidéliseront le client. Les clients doivent alors faire partie intégrante des plans, de la vision et de la mission de l'organisation. On voit même certaines organisations qui placent le client au centre de leur processus d'innovation (Johnston, 1996).

Ainsi, on rejoint l'idée de Rapp et Collins (tableau 1, 1996) selon laquelle nous sommes passé d'un marketing de masse à un marketing sur mesure. Avec le marketing sur mesure, on tente de répondre aux besoins de chaque client avec une offre personnalisée. Avec ce marketing, on implique le client ce qui rejoint la notion vue précédemment de placer le client au centre de l'organisation. On essaie aussi d'apporter une valeur ajoutée au client.

Tableau1 : Big Bang dans le marketing: du marketing de masse au marketing sur mesure selon Rapp et Collins (1996)

MARKETING DE MASSE	MARKETING SUR MESURE
1. clients et prospects inconnus	1. clients et prospects connus
2. prédominance de la notion de créativité	2. prédominance de la notion de réponse du client
3. objectif «d'inonder le marché»	3. idée d'être présent dans chaque créneau
4. comptabilisation de l'impact de la publicité	4. comptabilisation du nombre de consommateurs gagnés
5. monologues publicitaires	5. dialogue avec le consommateur
6. matraquage du marché	6. création de relations avec le client
7. consommateurs passifs	7. consommateurs impliqués
8. marketing de masse	8. marketing direct de masse
9. proposition exclusive de vente	9. proposition d'une valeur ajoutée
10. distribution au sein d'un réseau unique	10. distribution au sein de réseaux multiples

Ainsi, selon Johnston (1996) certaines organisations se rendent compte maintenant que la qualité et le prix des produits et services influent sur la satisfaction du client mais ne suffisent pas à le fidéliser. Pour fidéliser le client, il ne faut pas se limiter à la gestion de ces deux aspects. Les «relations» et «l'image» expliquent dans une proportion de plus de 60 % la fidélité des clients. L'établissement de bonnes relations avec les clients permet en grande partie de les fidéliser. Ces relations sont fondées sur la confiance. Ainsi, on retrouve l'importance de la relation telle que décrite par Rapp et Collins (1996) dans le cadre du marketing sur mesure.

La satisfaction constitue donc un bon préalable à la fidélisation mais n'est pas suffisante. Avec une approche transactionnelle, on peut espérer satisfaire le client, mais on ne réussira pas à le fidéliser. Pour fidéliser le client, il faut non seulement le satisfaire, mais aussi aller au-delà notamment avec l'établissement de bonnes relations. Nous allons voir que ceci est possible avec une approche relationnelle. Nous allons donc approfondir, dans la prochaine section, ces concepts d'approche relationnelle et transactionnelle.

## **2.2 APPROCHE RELATIONNELLE ET APPROCHE TRANSACTIONNELLE**

Pour faciliter la lecture de cette revue littéraire sur le passage de l'approche transactionnelle à l'approche relationnelle nous allons commencer par définir ces deux concepts.

### **2.2.1 DEFINITION DES CONCEPTS**

#### **2.2.1.1 DEUX APPROCHES DIFFERENTES**

Une transaction discrète est un échange de valeurs réalisé entre deux acteurs économiques où chaque transaction est indépendante. C'est la forme d'échange la plus simple. Elle se déroule à un moment précis, possède un début et une fin facilement identifiable et est de courte durée. Ainsi, l'approche transactionnelle, peu importe le produit ou le service, voit le processus d'échange comme une ensemble de transactions discrètes sans lien à long terme entre les parties. Elle se concentre sur une seule transaction à la fois et est dirigée vers les clients et les consommateurs en tant que masse anonyme (Mc Cort 1994; Grönroos 1990b). Il n'y a pas de relations avec les transactions antérieures ou subséquentes, bref c'est une action ponctuelle caractérisée par un minimum de communication entre les intervenants (Levitt 1983, Dwyer, Schurr et Al 1987, Webster 1992, Grönroos 1994, Liljander et Strandwick 1995, Young, Gilbert et Mc Intyre 1996). Il y a peu de reconnaissance de marque, aucune relation entre l'acheteur et le vendeur, pas de préférence ni de fidélité. Dans un tel contexte, les unités d'analyse se limitent souvent au coût, au prix et à la disponibilité des produits impliqués dans la transaction. Le rôle du marketing dans ce contexte se résume principalement à trouver des acheteurs pour le produit ou le service (Webster, 1992).

Dans un contexte transactionnel, quand un concurrent introduit un produit similaire ce qui se fait facilement dans la plupart des marchés aujourd'hui et particulièrement dans le secteur bancaire, la publicité et l'image peuvent aider à retenir les clients pour quelque temps, mais le prix devient souvent un élément dominant. Une entreprise qui offre un prix plus bas ou des conditions meilleures est un concurrent dangereux, car en marketing transactionnel la sensibilité au prix des clients est souvent élevée (Clarke, 1994).

Ainsi, dans un contexte d'approche transactionnelle, on ne raisonne pas sur le long terme. Avec cette approche, il semble donc peu probable que l'on peut retenir les clients autrement que par des prix inférieurs à la concurrence ou par une image de marque très forte ce qui est différent d'un contexte relationnel.

Comprendre le marketing relationnel nécessite de distinguer la transaction discrète qui comme nous venons de le voir se caractérise par «un début distinct, une courte durée et un net accent mis sur l'efficacité de la transaction», de l'échange relationnel qui «suit les accords initiaux et se prolonge dans la durée, reflétant un processus continu» (Dwyer, Schurr, et Oh 1987).

Une entreprise faisant du marketing relationnel créé de la valeur pour les clients (Clarke, 1994). Une telle entreprise développe dans le temps des liens plus nombreux et plus forts avec ses clients. Ces liens peuvent être par exemple technologiques, relatifs à la connaissance ou relatifs à l'information ou encore sociaux par nature. Bien sur, le prix conserve son importance, mais il est moins primordial qu'en marketing transactionnel (Perrien et Ricard, 1994). Ainsi, le marketing relationnel rend les clients moins sensibles au prix.

De nombreuses définitions de l'approche relationnelle existent dans la littérature. Le tableau 2 présente quelques-unes de ces définitions.

*Tableau 2 : Différentes définitions de l'approche relationnelle*

AUTEURS	DEFINITIONS
Ford (1980)	Établissement, développement et maintien mutuel des relations à long terme avec les clients.
Berry (1983)	Les actions prises pour attirer, conserver et dans les entreprises à services multiples - intensifier les relations avec les clients.
Jackson (1985)	Bâtir et maintenir des liens forts et durables avec les clients.
Gummesson (1987)	Le nouveau concept marketing est... créer, développer et maintenir un réseau dans lequel l'entreprise peut prospérer... par des activités multilatérales...orientées vers le long terme.
Congram (1987)	Le management relationnel consiste à assurer une exécution efficace du service dans le but de répondre aux besoins des clients.
Grönroos (1989a)	Orientation marketing visant à établir, maintenir et développer la relation avec le client.
Grönroos (1990-1994)	Le marketing consiste à établir, maintenir et améliorer les relations à long terme avec les clients et les autres partenaires, pour en tirer un profit de façon à ce que les objectifs des parties impliquées soient atteints.
Grönroos (1989b) Storbacka, Strandvik (1995)	Le marketing consiste à établir, maintenir et améliorer la relation avec les clients et les autres partenaires, pour en tirer un profit satisfaisant les objectifs des parties impliquées. Ceci est réalisé par un échange mutuel et le respect des promesses faites.
Evans,Laskin (1994)	Le marketing relationnel est le processus par lequel une firme construit une alliance à long terme avec ses clients et ses prospects pour qu'acheteur et vendeur puissent travailler ensemble vers des buts communs.
Morgan et Hunt (1994)	Le marketing relationnel réfère à toutes les activités marketing visant à établir, développer et maintenir une relation d'échange fructueuse.
Gummesson (1994)	Le marketing relationnel est le marketing vu comme relations, réseaux et interactions.
Liljander, Stamdvik (1995)	Le marketing relationnel consiste en l'établissement, le maintien, l'amélioration et la dissolution d'une relation avec les clients et les autres partenaires.
Berry (1995)	Attirer, conserver et - dans les organisations multi- services - améliorer les relations avec les clients.
Perrien, Ricard (1995)	Processus marketing personnalisé et asymétrique se réalisant sur le long terme, par des bénéfices bilatéraux et par une compréhension profonde de l'entreprise de son client et de ses caractéristiques.
Boughton, Novak, Washburn (1996)	Situation où les clients et les fournisseurs s'efforcent de développer des liens sociaux, économiques et techniques de façon mutuelle et orientée vers le long terme.
OATS (1997)	Échange de relations entre l'organisation et ses clients. L'emphase est mise sur la fidélisation des clients, au moyen de hauts niveaux de service à la clientèle, de hauts niveaux de contacts avec les clients mettant l'accent sur les bénéfices du produit et sur l'efficacité des relations internes.
Sheth (1997)	Comprendre, expliquer et gérer les relations entre fournisseurs et clients. Créer et maintenir une relation harmonieuse entre fournisseurs et clients. Ce processus requiert la création de valeur au moyen d'une coopération et d'une responsabilité mutuelle.
Irving et Tivey (1997)	Le marketing relationnel est basé sur la construction de relations à long terme avec les clients et représente souvent un changement complet dans les pratiques et approches marketing.
CMR (Centre pour le Marketing Relationnel, 1997)	Paradigme émergent dans la stratégie d'affaire qui met l'emphase sur un développement systématique des relations d'affaires de collaboration comme une clé source d'avantage concurrentiel. On passe de la gestion des transactions de ventes pour les résultats à court terme à la construction de valeur à long terme pour le client par la gestion des relations.

Adapté de Ricard 1995.

La définition de Grönroos (1989a) nous apparaît particulièrement intéressante, parce qu'elle comprend les notions cruciales d'établir, maintenir et de développer la relation. Elle présente aussi l'approche relationnelle comme quelque chose de global et à long terme comme une tendance, une orientation.

Nous pouvons constater que ces définitions présentent de nombreuses similitudes. De plus, certaines composantes (explicites ou non) apparaissent plus souvent. Il s'agit des notions de long terme, de confiance mutuelle, de relation, de liens, de bénéfices bilatéraux. Ces dimensions ont d'ailleurs été soulignées par Perrien et Ricard (1994). Nous allons définir ces différentes composantes qui sont un peu des indicateurs de la présence de l'approche relationnelle.

### **2.2.1.2 COMPOSANTES DE L'APPROCHE RELATIONNELLE**

Plusieurs composantes sont associées à l'approche relationnelle. Cependant, comme mentionné précédemment, certaines reviennent plus souvent. Nous allons les présenter.

La notion de continuité (échange à long terme) est celle qui est le plus souvent citée pour caractériser l'approche relationnelle (Berry, 1983 ; Jackson, 1985 ; Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Berry, Parasuraman, 1991; Doyle, Roth, 1992; Morgan, Hunt, 1994; Perrien, Ricard, 1994; Grönroos, 1995 ; Boughton, Nowack, Washburn, 1996; Lewin, Johnston, 1997). L'approche relationnelle met l'accent sur le maintien et la gestion de la relation après la première vente (Levitt, 1983).

Toutefois, la durée n'est pas un élément suffisant pour circonscrire l'approche relationnelle. En effet, la relation peut perdurer tout simplement parce que le consommateur est «enfermé» par une série d'obligations structurelles (ex : le client a investi une somme importante dans de l'équipement utilisable uniquement par ce fournisseur) ou parce qu'il n'existe pas d'autres alternatives sur le marché. Pour parler d'approche relationnelle, il faut en outre, selon Czepiel (1990), que la situation soit mutuellement reconnue comme bénéfique. L'équité des résultats produits par la relation a pour conséquence la confiance qu'aucune partie n'en tire profit au détriment de l'autre; chacun est préoccupé par le bien-être de l'autre dans la relation (Ganesan, 1994). Dans

ces relations caractérisées par un comportement coopératif et procurant des bénéfices mutuels, l'engagement s'accroît avec la confiance que les désaccords ou les iniquités (quand elles se produisent) seront remédiés à travers des solutions profitables aux deux intervenants (Lewin, Johnston, 1997). Dans l'échange relationnel, chaque partie reçoit des éléments de valeur comparable à ceux qu'il donne. Pour Peterson (1995), tant que la relation est équitable sur la durée, les acteurs la poursuivent. A contrario, un trop grand déséquilibre induit la dissolution voire la cession brutale de la relation. On perçoit ici que la confiance entre les parties est un déterminant critique puisque des déséquilibres temporaires peuvent se produire; seuls des liens de confiance réciproque permettent à la relation d'être équitable à long terme.

Un autre élément fréquemment associé à l'approche relationnelle est la personnalisation/adaptation. La personnalisation de la relation implique par essence la souplesse du service, afin d'être en mesure de s'adapter à l'évolution des besoins du client au cours du développement de la relation et au gré des aléas susceptibles de survenir. Il y a lieu de parler d'adaptation lorsqu'une partie engagée dans la relation modifie ses actions ou l'objet échangé pour accommoder l'autre partie (Hakansson 1982 ; Han et Wilson 1993, Hallen, Johanson, et Seyed-Mohamed (1991). Ces auteurs trouvent que tant le vendeur que l'acheteur effectuent des adaptations à l'autre. Ils comptent sur le fait que le comportement d'adaptation varie au cours de la vie de la relation. La standardisation du service peut donc être vue comme un obstacle au développement et au maintien de la relation. Au cours des premières étapes, c'est un moyen de développer la confiance, puis dans la phase de maturité d'élargir et de solidifier la relation (Hallen, Johanson, et Seyed-Mohamed, 1991).

La confiance est aussi un élément très important dans le cadre de l'approche relationnelle (Morgan et Hunt, 1994). Il permet de consolider la relation et de mieux connaître les besoins des clients qui se confient plus facilement. De façon générale, on assume que la confiance se manifeste par une croyance mutuelle des parties à savoir que chacune travaillera dans le meilleur intérêt des deux parties (Crosby, Evans et Cowles 1990; Morgan et Hunt 1994; Grönroos 1994; Wilson 1995). La confiance est la croyance d'une firme que son partenaire effectuera des actions positives pour la relation (à l'opposé des comportements opportunistes) (Anderson et Narus, 1990). L'existence de liens de confiance et d'engagement encourage les intervenants à préserver les investissements

effectués dans la relation en coopérant. La confiance a un impact fortement positif sur l'approche relationnelle.

Dans le cas particulier des services, étant donné leur nature intangible, un niveau minimum de confiance est nécessaire pour que la vente du service ait lieu (Berry 1995, Halinen 1996). Cependant, selon les résultats de leur étude, Morgan et Hunt (1994) attribuent à la confiance un rôle particulier. Ces auteurs ont développé et validé empiriquement un modèle dans lequel la confiance et l'engagement sont les variables centrales et déterminantes du succès de la relation autour desquelles se greffent les autres composantes. En plus d'être centrale, la confiance selon ce modèle influence directement le niveau d'engagement.

L'approche relationnelle sera d'autant plus efficace si les parties concernées ont une bonne connaissance mutuelle de leurs caractéristiques et besoins (Gummesson 1994, Perrien et Ricard 1995, Wilson 1995). Ainsi, le fournisseur sera mieux placé pour anticiper et comprendre les besoins de son client. Inversement, le client doit être conscient des possibilités et limites de son fournisseur (Smith 1991, Claudon et Danon 1994, Perrien et Ricard 1994). Donc, «*l'approche relationnelle permet au fournisseur d'être plus près de ses clients et, ainsi, de saisir toute l'importance d'une variation dans leurs besoins*» (Ricard, 1995).

La durée, les bénéfices mutuels, la personnalisation/adaptation, la confiance, la connaissance mutuelle sont cinq éléments importants pour la suite de notre étude. Ils nous permettront d'explorer l'utilisation de l'approche relationnelle dans les caisses populaires Desjardins.

Les concepts d'approche relationnelle et transactionnelle ont été définis séparément. Le tableau 3 nous permet de les comparer au niveau des cinq dimensions que nous venons de voir afin de mieux cerner leurs différences.

Tableau 3 : Comparaison des deux approches

	<b>Approche transactionnelle</b>	<b>Approche relationnelle</b>
Durée	court terme	long terme
Personnalisation	faible/ de masse	élevée/ sur mesure
Bénéfices mutuels	moins importante	très importante
Confiance	globale	entre individus
Connaissance	segment	individu/entreprise

Le tableau nous permet de constater que l'approche relationnelle demande d'être près du client. Ceci suppose et requiert un contexte et des stratégies différentes. Dans la prochaine section, nous allons présenter sommairement la transformation qui s'est produite dans le secteur des services.

## **2.2.2 DANS LE SECTEUR DES SERVICES**

Le secteur des services est un secteur important et où l'approche relationnelle est souvent analysée. Il constitue aussi notre secteur d'analyse. Nous allons analyser dans les prochains paragraphes l'évolution des approches transactionnelle et relationnelle dans ce secteur.

### **2.2.2.1 DE L'APPROCHE TRANSACTIONNELLE A L'APPROCHE RELATIONNELLE**

Selon Dufour et Maisonnas (1997), les limites du marketing transactionnel sont à l'origine de l'apparition du marketing relationnel. Cette évolution a rendu le marketing transactionnel insuffisant. Par exemple, le marketing traditionnel des années 1960 et 1970 avec ses classiques ingrédients (les 4 P du marketing-mix), a traditionnellement prôné des stratégies transactionnelles (Grönroos, 1995). Ainsi, avec une stratégie transactionnelle, selon Dufour et Maisonnas (1997), l'objectif est de séduire le client et de lui faire acheter le produit. L'important n'est pas de gérer ou de créer une relation, mais d'arriver à la conclusion d'une vente. Le marketing transactionnel est donc un marketing de masse, favorisant des activités à court terme, comme les promotions, celles visant à attirer le consommateur, comme la publicité ou le prix et, naturellement, celles touchant le plus grand nombre de personnes. Son objectif essentiel est de trouver de nouveaux

clients pour l'entreprise. Ces auteurs constatent que ces approches, lors des décennies suivantes, ont connu quelques limites. Tout d'abord, le coût des communications médiatiques ayant fortement augmenté, moins d'entreprises ont pu se permettre ce marketing de masse. Ensuite, la diminution ou du moins la stagnation du pouvoir d'achat des consommateurs a entraîné un ralentissement de la consommation. Et de fait, cette diminution de nouveaux consommateurs les a rendus plus coûteux à aller chercher.

Dufour et Maisonnas (1997) constatent aussi que l'accroissement de la concurrence a considérablement augmenté l'offre disponible pour le consommateur. Il convenait donc de se tourner vers les clients existants, que les entreprises n'ont plus à séduire, mais à convaincre de consolider leur relation. Perrien et Ricard (1994) remarquent également que l'intensification de la concurrence et la déréglementation du secteur financier ont poussé à l'adoption de l'approche relationnelle dans le secteur bancaire. Face aux nouveaux concurrents, (compagnie d'assurances, fiducie et autres entreprises hors secteur financier comme les prêts automobiles des concessionnaires) les leaders historiques du marché financier canadien, (les banques) ont cherché à protéger leur position en accroissant la fidélité de leur clientèle, ce qu'une approche relationnelle efficace se doit d'obtenir. Vu sous cet angle, il s'agissait d'une stratégie défensive.

La nature du produit dans le secteur bancaire a favorisé le passage à l'approche relationnelle (Perrien et Ricard, 1994). Ricard et Perrien observent aussi la multiplication des produits financiers. Ces produits sont de plus en plus ciblés. Ils exigent une connaissance très précise des besoins de la clientèle et une certaine forme de personnalisation, soit deux caractéristiques de l'approche relationnelle. De plus, pour une entreprise, où les possibilités de se distinguer de la concurrence par l'entremise de nouveaux produits sont de plus en plus restreintes (c'est le cas des produits financiers), il devient impératif qu'elle se démarque par ses ressources (Day & Wensley, 1988). Les avantages concurrentiels reliés au produit n'existent pas vraiment dans le secteur bancaire (facilement imitables). Par conséquent, la «récompense» reliée au développement d'un nouveau produit est habituellement temporaire (Bhide, 1986). L'approche relationnelle, au contraire, parce qu'elle repose sur les habiletés du personnel de l'entreprise, devient une source privilégiée de différenciation (stratégie concurrentielle).

Pour Berry (1995), le passage au marketing relationnel dans les entreprises de service a pour origine la volonté d'augmenter la satisfaction du consommateur. Selon cet auteur, les progrès technologiques sont un des facteurs qui a conduit le marketing des services à porté attention à la relation. Les avenues ouvertes par les nouvelles technologies informatiques rendent possible la création d'un lien très fort avec le client et la personnalisation de chaque rencontre. Ainsi, selon Berry (1995), l'objectif de l'approche relationnelle est donc de renforcer le lien créé par un consommateur lors de son premier contact avec la banque et de transformer ce client indifférent en un client loyal qui reviendra dans le futur faire affaire avec la même banque.

Enfin, une raison très particulière au secteur bancaire a poussé ce secteur au passage à l'approche relationnelle. Il s'agit d'une certaine réorientation dans la recherche des sources de revenus (Perrien et Ricard, 1994). Les banques canadiennes recherchent à accroître leur part de revenus fixes (fee-based income) au détriment des revenus de crédit. Toutefois, cette volonté financière exige le développement de liens relationnels avec la clientèle. En effet, pour la plupart, les produits générant des revenus fixes se commercialisent auprès de la clientèle existante de la banque par la vente croisée. La vente croisée consiste à augmenter l'éventail des produits vendus à un même client (un des buts de la fidélisation).

Les principales causes du passage au marketing relationnel telles que vues précédemment sont résumées dans le tableau 4 :

Tableau 4 : Synthèse du passage des raisons du passage du marketing transactionnel au marketing relationnel

Auteurs	Dufour et Maisonnas (1997)	Berry (1995)	Ricard et Perrien (1994)
Raisons du passage	<i>Les limites du marketing transactionnel</i>	<i>Pertinence du passage au marketing relationnel dans l'entreprise de service</i>	<i>Pertinence de l'approche relationnelle dans le secteur bancaire</i>
	(70) marketing transactionnel = marketing de masse, activités à court terme, objectif = trouver de nouveaux clients. Mais limites de ce mkt : coût communications médiatiques augmenté et ralentissement la consommation Accroissement de la concurrence ➔ Se tourner vers les clients existants, consolider leur relation.	Les connaissances acquises sur le marketing des services, Les bénéfices d'une approche de fidélisation. L'augmentation de la satisfaction du consommateur Les progrès technologiques.	La nature du produit L'intensification de la concurrence et la déréglementation du secteur financier Une certaine réorientation dans la recherche des sources de revenus La multiplication des produits financiers

Donc, il apparaît que les stratégies transactionnelles raisonnent sur le court terme. Autrefois, satisfaire les clients pouvaient suffire à les fidéliser. Avec l'évolution de la société et des exigences et besoins des clients ces stratégies sont devenues insuffisantes pour établir des relations de longue durée. Donc, récemment le marketing relationnel (terme inventé en 1983 par Berry) est apparu dans le secteur bancaire comme une stratégie intéressante pour fidéliser les clients.

Cependant, les banques pratiquent rarement une seule approche. Nous allons en discuter dans la prochaine section.

### **2.2.2.2 COMBINAISON DES DEUX APPROCHES**

Dans la réalité, les banques sont encore transactionnelles, mais disent tendre vers le relationnel et s'adapter aux caractéristiques des clients (Perrien et Ricard, 1994). Plusieurs auteurs ont étudié ce sujet pour montrer qu'il n'est pas intéressant de vouloir pratiquer une approche relationnelle avec tous les clients.

Tout d'abord, il semble que selon le client, une relation à long terme avec sa banque n'est pas forcément une aspiration. Pour Perrien et Ricard (1994) certains clients tendent à adopter des comportements très transactionnels. Ils sont sensibles aux taux d'intérêt ou plus globalement aux conditions bancaires. Ils ne perçoivent pas les coûts de transfert d'un établissement à un autre comme une barrière. Par coûts de transfert on entend non seulement les coûts monétaires, mais aussi les coûts administratifs et les coûts d'apprentissage. Les clients qui ont des besoins financiers complexes ont tendance à privilégier une relation à long terme avec leur banque.

Par conséquent, parce que le client ne l'exige pas forcément, parce que sa rentabilité n'est pas automatique, parce que le risque encouru peut être trop élevé et finalement parce que les moyens et les ressources en place ne le permettent pas, il ne faut pas voir l'approche relationnelle comme une approche universelle (Perrien et Ricard, 1994). Au contraire, il faut être sélectif ; cela signifie d'investir dans le développement des relations avec les clients respectant les critères de rentabilité et de risque. Par-dessus tout, il faut que les

clients souhaitent que cette relation s'inscrive dans le long terme. Grönroos (1995) souligne aussi la stratégie choisie par l'entreprise de services reposera rarement sur une seule des deux approches. Dans la mesure où la mise en route de n'importe quelle stratégie engendre des coûts, il convient de choisir celle qui sera la plus efficace. Ainsi, l'entreprise doit être à même de reconnaître le type de consommateur avec qui elle fait affaire et, selon ses attentes, appliquer l'une ou l'autre des stratégies ou un mélange des deux. Cela implique pour l'entreprise d'être encore plus à l'écoute des consommateurs, de faire des recherches sur leur disposition à la fidélité, de trouver les critères qui peuvent les faire rester ou partir. Ensuite, l'entreprise doit identifier dans sa clientèle qui sont les consommateurs fidèles et, si ce groupe est assez important, établir deux stratégies d'offre de services, une pour les fidèles et une pour les non fidèles.

Pour Perrien et Ricard (1994) cette sélectivité s'impose dans la mesure où elle réconcilie l'hétérogénéité du marché avec les objectifs de performance de toute banque ainsi qu'avec les moyens à sa disposition. De plus, il n'est pas du tout incompatible de gérer les dossiers de certains clients dans une optique plus transactionnelle que d'autre.

L'approche relationnelle s'est donc développée au cours du temps. Fidéliser ces clients est également devenu important. Cependant, nous pouvons conclure en disant qu'il n'est pas possible ni souhaitable d'établir des relations à long terme avec tous les clients.

Plusieurs entreprises du secteur bancaire se sont engagées dans un processus de réingénierie, d'où l'intérêt de notre projet de recherche. Mais, qu'est-ce que la réingénierie ?

## 2.3 REINGENIERIE

Nous allons donc définir le concept de réingénierie afin d'améliorer notre compréhension de ce phénomène. Nous montrerons aussi l'impact de la réingénierie sur l'entreprise.

### 2.3.1 DEFINITION DU CONCEPT

Plusieurs auteurs ont donné leur définition de la réingénierie. Le tableau 5 présente quelques-unes de ces définitions.

Tableau 5 : Définitions de la réingénierie

Hammer et Champy (1993)	La réingénierie est une remise en cause et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd’hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité
Bergeron et Burdeau (1994) Bergeron et Falardeau (1994)	La réingénierie des processus d’affaires (RPA) consiste à revoir les procédés de façon radicale en vue d’obtenir des améliorations majeures pour ce qui est de la performance, et ce, en utilisant les technologies de l’information dans toute leur potentialité.
Thibault et Gagnon (1993)	La RPA est une approche systémique visant à améliorer la performance d’une organisation en repensant les « façons de faire », tout en assurant l’implantation des changements qu’elle entraîne dans les dimensions humaine, organisationnelle et technologique.
Lowenthal, (1994)	La réingénierie est une remise en cause fondamentale des processus opérationnels et de la structure organisationnelle, concentrée sur les compétences clés de l’organisation, pour réaliser de fortes améliorations de la performance organisationnelle.
Revue Desjardins., (no 2/95, 12)	La réingénierie est une remise en cause et une redéfinition radicale des processus d’affaire de la caisse, dans le but d’obtenir des gains de performance exceptionnels en ce qui concerne la qualité des services et les avantages concurrentiels.

Le tableau 5 nous permet de constater qu'il y a une certaine convergence entre ces définitions. En effet, la réingénierie est présentée comme un programme de changement radical qui vise à faire d'une structure d'entreprise fonctionnelle et bureaucratique une structure plus horizontale et plus souple axée sur les processus et le travail d'équipe. L'entreprise est donc conçue comme un ensemble de processus interreliés, et non plus comme un ensemble de fonctions bien délimitées. L'entreprise reconfigurée au terme de la réingénierie est caractérisée par une structure processuelle orientée vers le client, interne ou externe. Le travail se fait en équipes multifonctionnelles qui se chargent de l'intégralité des processus. Pour Hammer et Champy (1993) la réingénierie vise à inverser la révolution industrielle et rejette les hypothèses du paradigme d'Adam Smith. Il s'agit en fait d'une recherche de nouveaux modèles d'organisation du travail. Ces auteurs considèrent que le principe de la division du travail a fait ses preuves dans l'ère de production de masse, mais qu'il n'est plus valable de nos jours parce que l'environnement a changé en devenant de plus en plus hétérogène et complexe.

En fait, selon Hammer et Champy (1993) la définition de la réingénierie peut se limiter à trois mots : « recommencer à zéro ». Cette définition nous permet de différencier la réingénierie de certaines approches comme la qualité totale, le « downsizing », la « lean production », la restructuration, et « l’aplatissement hiérarchique » de l’organisation. Cependant, la réingénierie et ces approches ont certaines orientations communes

concernant aussi bien les liens interentreprises que la technologie et l'organisation interne (Lévesque et Mager, 1996). On associe souvent à tort (on les confond même) un projet d'informatisation d'une activité à la réingénierie elle-même, parce que celle-ci s'appuie sur le support technologique comme levier d'amélioration de la performance (Perryman, 1997). Selon Hammer et Champy quatre mots clés caractérisent la réingénierie:

*Fondamentale* : Lors d'une réingénierie, on détermine ce qu'une entreprise doit faire avant de dire comment elle doit le faire. La Réingénierie ne tient rien pour acquis. Il ignore ce qui est (règles et principes établis) et s'attache à ce qui devrait être.

*Radicale* : La réingénierie est une réinvention de l'entreprise, et non une amélioration, renforcement ou modification de celle-ci.

*Spectaculaire* : La réingénierie ne vise pas à réaliser des améliorations marginales ou additionnelles, mais à provoquer un bond quantitatif des performances. Il ne faut engager un tel processus que s'il est nécessaire de frapper un grand coup.

*Processus* : Un processus opérationnel est une suite d'activités qui à partir d'une ou plusieurs entrées (inputs) produit un résultat (output) représentant une valeur pour le client. Or souvent les dirigeants d'entreprise raisonnent plus en terme de postes, de tâches, de gens, de structures que de processus.

La réingénierie a donc, pour objectif, une amélioration spectaculaire des performances. Il s'agit donc d'une stratégie qui agit au niveau des coûts. Rappelons que la différenciation est l'une des trois grandes stratégies de base (Porter, 1980) par rapport à la concurrence (avantage stratégique) :

- Différenciation : le caractère unique (du produit ou service, et par extension, de l'organisation) est perçu par la clientèle.
- Domination globale au niveau des coûts : la situation de l'entreprise se caractérise par des coûts faibles.
- Concentration : L'entreprise s'attache à servir un segment particulier de clients.

De plus, la réingénierie est axée sur le client. Elle donne, selon certains auteurs, une nouvelle place au client.

### **2.3.2 UNE RÉORGANISATION QUI PLACE LE CLIENT AU CENTRE DE L'ORGANISATION**

Comme nous venons de le voir, la réingénierie implique de revoir complètement les processus opérationnels de l'organisation. Or, pour Harrington (1994) comme pour Hammer et Champy (1993) les processus sont pensés à partir du résultat pour un client et non à partir des tâches et des fonctions de l'entreprise.

Hammer et Champy (1993), Davenport (1993), Harrington (1994) sont unanimes à considérer que le facteur clé du succès des entreprises de nos jours est le rapport privilégié qu'elles peuvent entretenir avec leurs clients. Le pouvoir accru des clients et le vaste choix qui leur est offert, grâce à la globalisation des marchés et à la diminution des barrières tarifaires, font que seules les entreprises qui se soucient de la satisfaction de leur clientèle en leur offrant des services personnalisés peuvent se prémunir contre le risque que représente la perte de flexibilité et le retard de réponse aux changements brusques des goûts et des exigences de la demande. Cet intérêt pour le client explique l'essence même de l'idée de réingénierie. L'accent mis sur le processus traduit l'importance du client car, par définition, un processus est un ensemble d'activités dont l'extrant (output) représente une valeur ajoutée ou un résultat particulier pour le client (Hammer et Champy 1993, Thibault et Gagnon 1993, Davenport 1993).

D'ailleurs, selon Hammer et Champy (1993) un processus opérationnel se reconnaît simplement à «*une série d'activités qui, ensemble, produisent un résultat ayant une valeur pour un client* ». Pour Hammer (1996), «*un processus est relié à un groupe de tâches qui créent ensemble une valeur ajoutée pour un client* ». Pour Kélada (1994), la réingénierie opte pour un nouveau concept : «le market-in» qui inverse le processus en ramenant les marchés vers l'entreprise, et ce, en faisant des exigences des clients la première préoccupation de tous les acteurs de l'entreprise.

On constate aussi que le critère de la valeur ajoutée pour le client amène un élargissement de la notion de performance. La réingénierie implique «une connaissance des liens entre performance opérationnelle et résultats financiers» (Hammer et Champy, 1993). Notamment, le sous courant du «value Based Reengineering» cherche à cartographier la trajectoire de la valeur dans l'entreprise afin d'identifier les nœuds de création de la

valeur en termes de productivité, flexibilité ou de qualité du service au client (Lévesque et Mager, 1996). Cette démarche s'éloigne des approches traditionnelles d'évaluation en terme de réduction des coûts ou de calcul statique de génération de valeur. De plus, selon Hammer et Champy (1993), «*les processus dont les résultats sont destinés à des clients internes à l'entreprise peuvent aussi avoir une importance et une valeur majeure pour les clients externes* ».

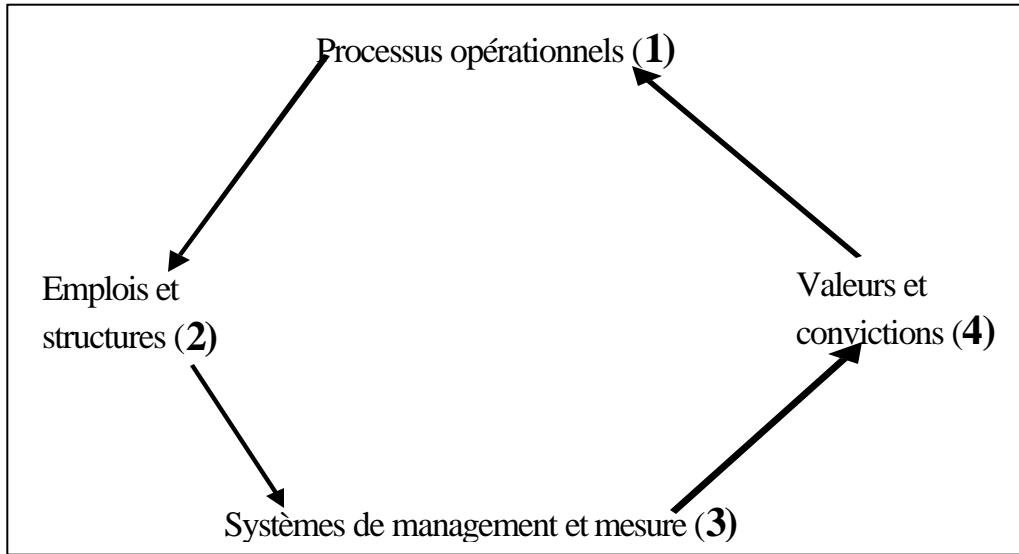
Ainsi, il nous semble que l'importance accordée au client interne dans le cadre de la réingénierie rejoint l'approche relationnelle (importance du marketing interne selon Berry et Parasuraman 1991, Grönroos 1995, Teich 1997) et la fidélisation des clients («*commencer par le client interne et travailler ensuite à l'externe* », Furlong, 1993). De même, on retrouve aussi l'idée de créer de la valeur ajoutée pour le client dans le cadre du marketing sur mesure (Rapp et Collins, 1996).

La réingénierie ne donne pas seulement une nouvelle place au client, elle transforme toute l'entreprise.

### **2.3.3 UNE REORGANISATION QUI TOUCHE TOUTE L'ENTREPRISE**

Selon Hammer et Champy (1993), la réingénierie des processus opérationnels d'une entreprise la transforme dans son entier ou presque, car tous ces aspects – le personnel, les emplois, les gestionnaires, les valeurs- sont liés entre eux. Ils forment les quatre sommets d'un losange (figure 3) représentant un modèle opérationnel d'entreprise. La pointe supérieure du losange est celle des processus opérationnels de l'entreprise - la façon dont elle fait son travail ; la seconde représente ses emplois et ses structures ; la troisième, ses systèmes de management et de mesure ; la quatrième enfin sa culture – les valeurs et convictions des salariés.

Figure3 : Losange du modèle d'entreprise selon Hammer et Champy (1992)



Donc, lorsqu'une entreprise reconfigure ses processus d'activité (1), les emplois et structures (2) évoluent. La façon dont le travail s'accomplit détermine la nature des emplois ainsi que le regroupement des salariés qui les occupent. Même si elle s'inscrit toujours dans le cadre d'une création finale de valeur pour l'actionnaire, la recherche de la valeur ajoutée intègre de nouvelles activités auparavant inconsidérées dans le calcul de la valeur finale des produits et de la rentabilité financière des entreprises (Ex. : l'impact des activités de la gestion des ressources humaines). Donc, l'organisation change. Le système de management et de mesure (3) doit alors évoluer pour s'adapter aux changements dans les emplois et structures. Le système de management influence les valeurs et convictions (4) des membres de l'entreprise. Les valeurs et convictions dominantes d'une organisation doivent soutenir l'efficacité du processus. On remarque que les valeurs et convictions sont placées à la fin et non au début du processus de réingénierie. Elles sont donc un moyen de la réingénierie.

Comme notre étude se déroule dans le cadre très particulier de la réingénierie dans les caisses populaires Desjardins qui sont des coopératives, nous allons examiner maintenant le concept de coopérative.

## **2.4 ORGANISATION COOPERATIVE**

Les premières coopératives sont nées au siècle dernier, dans une Europe en pleine révolution industrielle. Crées et gérées par des ouvriers, qui vivaient alors dans un état très proche de la misère, elles leur permettent d'améliorer leur situation. Quoique plusieurs sociétés coopératives de consommation ou de production avaient déjà vu le jour, notamment en Angleterre et en France, c'est aux «Pionniers de Rochdale» (28 ouvriers tisserands habitant un faubourg de la cité de Manchester en Angleterre) que revient historiquement le mérite d'avoir précisé et consigné pour la première fois dans des statuts un ensemble de règles de fonctionnement qui balisent encore aujourd'hui la pratique coopérative dans le monde. Cela se passait en 1844. La «Société des Équitables Pionniers de Rochdale» ouvrait alors un commerce pour vendre des biens de première nécessité. Ainsi, depuis les Pionniers de Rochdale, des gens de partout ont fait le choix de se regrouper dans des entreprises qui leur appartiennent et qui sont sous leur contrôle, afin de se donner les moyens de satisfaire leurs besoins et, en même temps, de contribuer au développement de leur milieu.

Mais qu'est-ce qu'une coopérative ? Nous allons examiner l'organisation particulière des coopératives. Nous verrons aussi les principes, valeurs et règles qui les distinguent des entreprises traditionnelles. En fait, lorsqu'on cherche à définir la coopérative les choses sont confuses. Certains auteurs parlent de principes pour la caractériser, d'autres parlent de valeurs et d'autres de règles. Nous allons tenter de clarifier ceci en séparant valeurs, principes, règles et pratiques.

### **2.4.1 DEFINITIONS**

Nous allons vous présenter différentes définitions de l'organisation coopérative en commençant par celles d'organismes coopératifs. L'Alliance Coopérative Internationale (ACI, 1995) nous donne une définition des coopératives reconnue mondialement. Nous présenterons aussi la définition du conseil de la Coopération du Québec (CCQ, 1992). Ensuite, nous verrons des définitions de la coopérative données par différents auteurs. Nous terminerons par une définition plus juridique de la coopérative en se référant à des

textes du gouvernement du Québec. Toutes ces définitions sont présentées dans le tableau 6.

Tableau 6 : Définitions de l'organisation coopérative

ACI, 1995	Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.
CCQ, 1992	La coopérative est la combinaison originale d'une association et d'une entreprise qui trouvent leur raison d'être dans la satisfaction des besoins de leurs membres. Par l'association, elle vise à permettre à chaque coopérateur de grandir humainement et socialement; par l'entreprise, elle saisit des occasions de développement.
Fauquet (1935)	1- Une association de personnes qui ont reconnu et continuent de reconnaître, d'une part la similitude de certains de leurs besoins, et d'autre part, la possibilité de mieux satisfaire ces besoins par une entreprise commune que par des moyens individuels. 2- Une entreprise commune dont l'objet particulier répond précisément aux besoins à satisfaire.
Angers (1974)	La coopérative est un organisme composé d'hommes de métiers ou de consommateurs s'associant en tant que tels, à des fins de production (extraire, cultiver, fabriquer, distribuer, transporter, administrer, donner des services) pour la satisfaction d'un besoin qui leur est propre.
Croteau (1975)	Une coopérative est une entreprise créée par un groupe de personnes associées, ressentant un même besoin et déterminées à le satisfaire par une action concertée, dans un contexte d'entraide et de fonctionnement démocratique. Le but de la coopérative, c'est de dispenser des services pour le bénéfice de ses membres et non pas de rechercher le profit pour lui-même.
Vienney (1980)	Combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciprocement liés par un rapport d'activité et de sociétariat.
Loi sur les caisses d'épargne et de crédit (23 dec 1988)	Association de personnes qui possèdent et contrôlent démocratiquement un établissement financier.
Direction des coopératives (1990-1991), Gouvernement du Québec	Une coopérative est une entreprise constituée juridiquement en «corporation» en vertu d'une loi spécifique, dont la responsabilité se limite au montant du capital souscrit. Les membres d'une coopérative sont des propriétaires-usagers. En tant que propriétaires, ils assument ensemble les responsabilités liées à la propriété. Comme usagers, ils se procurent des biens et des services ou y trouvent un emploi. Pour constituer une coopérative, il faut réunir au moins 12 personnes ayant un intérêt commun. (Exceptionnellement, ce nombre peut être de 5 ou 3). Même si la coopérative ressemble à une compagnie à capital-actions à certains égards, elle s'en distingue nettement au niveau de la propriété, de la participation au pouvoir et de la répartition des bénéfices.

Dans ces définitions, on retrouve la même idée principale : la coopérative est à la fois une association de personnes et une entreprise. On retrouve aussi d'autres caractéristiques comme la satisfaction des besoins des membres, l'égalité dans le partage du pouvoir, la propriété collective.

Ainsi, selon Vienney (1992), il existe des manifestations qui montrent que les organisations coopératives forment un type d'organisation distinct :

*La tradition historique* : Il existe bien sûr une série d'histoire particulière aux différents pays et aux différentes coopératives. Mais, on trouve des traits communs, des filiations entre les unes et les autres qui montrent finalement que les entreprises coopératives appartiennent à un même ensemble.

*La structure juridique* : Même si le droit coopératif est adapté à chaque pays, on remarque une forme et des règles communes.

*La structure de leurs champs d'activité économique* : On constate quand on observe les coopératives un certain nombre d'activités types qui sont le plus souvent organisées sous forme de coopérative : mise en relation de la production agricole avec les marchés, distribution de biens de consommation courante, construction d'habitations etc.

*La composition sociale* : On y trouve généralement des membres qui occupent une position «intermédiaire» dans la société dont ils font partie. On retrouve dans les coopératives des catégories sociales relativement dominées c'est-à-dire qui subissent le pouvoir contraignant des acteurs dominants du système dans lequel elles sont, mais non dépourvues de moyens de réorganiser certaines activités.

*La projection idéologique* : Il s'agit de «l'esprit coopératif». Toutes les coopératives se réfèrent à un esprit qui se résume par deux grandes règles : «aide-toi toi-même», «aidez-vous les uns les autres».

Nous avons donc défini les grands traits caractérisant l'organisation coopérative. Nous allons voir maintenant que les coopératives se distinguent aussi par leurs valeurs, principes, règles et pratiques.

## 2.4.2 VALEURS

Pour Desforges (1986) les valeurs résultent de choix personnels et d'un long processus d'apprentissage et de socialisation aux valeurs partagées par notre milieu. L'individuel et le collectif s'y imbriquent étroitement. Pour cet auteur, c'est par l'association de la formule coopérative à des valeurs fondamentales dans un milieu donné que peut naître et se développer une institution coopérative qui réponde vraiment aux besoins du groupe impliqué. Selon Beaulieu, Charbonneau et Fabien (1982), les valeurs coopératives ne sont pas directement observables. "Elles sont le plus souvent sous-jacentes à la formulation des normes ou à la manifestation des comportements sans être pour autant objectivement

vérifiables. Elles sont plutôt de l'ordre de l'idéal. ». Ces auteurs retiennent les «valeurs d'authenticité» définies par Desroche (1980) comme un type de valeurs coopératives avec comme fondement de la «coopérativité» : la créativité, la solidarité, la subsidiarité. Selon Bridault (1993), il existe quatre valeurs fondamentales de la coopération, soit la liberté, l'égalité, l'équité et la solidarité.

L'Alliance coopérative internationale (ACI, 1995) a défini les valeurs fondamentales qui servent de base à toute organisation coopérative : la prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèle à l'esprit des fondateurs, les membres de la coopérative adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

Pour Böök (1992) les valeurs coopératives de base sont constituées principalement d'idées et d'éthique de base : la philosophie à la base de la coopération. Böök mentionne aussi l'existence de principes.

### **2.4.3 PRINCIPES**

L'Alliance coopérative internationale (ACI, 1995) définit sept principes coopératifs comme les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique. Nous les exposons sommairement dans les prochaines lignes.

*Adhésion volontaire et ouverte à tous :* Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce, sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine raciale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

*Pouvoir démocratique exercé par les membres :* Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décision. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle «un membre, une voix ».

*Participation économique des membres* : Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est éventuellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants: Le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

*Autonomie et indépendance* : Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide gérée par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

*Éducation, formation et information* : Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

*Coopération entre les coopératives* : Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

*Engagement envers la communauté* : Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

Selon Böök (1992) les principes de base de la coopérative sont des valeurs instrumentales guidant la pratique. Beaulieu, Charbonneau, Fabien (1982) vont dans le même sens et définissent les principes coopératifs comme des règles d'actions ou normes qui doivent ou peuvent orienter les comportements des acteurs coopératifs. On retrouve aussi la même idée chez Bridault (1993), pour qui les principes de la coopération ont été établis

pour régler la mise en pratique dans la coopérative des quatre valeurs fondamentales vues précédemment.

Pour Desforges (1986) les grands principes coopératifs nous permettent de définir une formule spécifique d'entreprise associative et démocratique qui est vouée au mieux-être socio-économique du groupe de propriétaires-usagers qu'elle dessert. Les différents principes coopératifs se renforcent l'un et l'autre et s'intègrent pour former un ensemble cohérent. Cet ensemble ne peut se réduire à l'un ou l'autre des principes ou même à leur addition. Il s'agit plutôt d'une combinaison qui produit un résultat nouveau, différent. C'est ainsi que si l'on tente de définir une coopérative soit comme une association de personnes, soit comme une entreprise on n'y arrive pas vraiment, car la coopérative c'est l'intégration des deux éléments, ni l'un ni l'autre, mais les deux à la fois. Il en est de même pour comprendre l'émergence et le développement des coopératives dans différents contextes.

Sous-jacents à ces principes viennent des règles et pratiques coopératives.

#### **2.4.4 REGLES ET PRATIQUES**

Pour Vienney les règles relatives à chacun des éléments constitutifs de cette organisation originale et à leurs rapports peuvent être résumées à quatre :

- *Égalité* : règle relative au groupement de personnes
- *Détermination de l'activité de l'entreprise par l'activité des personnes* : règle relative aux rapports membres → entreprises.
- *Distribution des résultats proportionnelle aux opérations faites avec l'entreprise* : règle relative aux rapports entreprises → membres.
- *Propriété durablement collective des résultats réinvestis* : règle relative à l'entreprise.

En consultant des documents du gouvernement du Québec, nous avons trouvé que, dans une coopérative, il existe des règles d'action à respecter:

- Pour être admis dans une coopérative, un membre doit être en mesure d'utiliser les services offerts par la coopérative;
- Le membre n'a droit qu'à un seul vote, quel que soit le nombre de parts qu'il détient;

- La réserve générale d'une coopérative ne peut être partagée entre les membres, même en cas de liquidation

En pratique, nous avons remarqué d'après les mêmes documents que ces règles ont des conséquences tant au niveau du pouvoir que de la propriété.

Au niveau du pouvoir, l'assemblée générale des membres constitue un lieu privilégié de démocratie. On y fait le point sur les affaires courantes et on y définit les grandes orientations de l'entreprise. Lieu d'information, de débat et de décision, chaque membre a le même droit de parole, de participation et de vote. Les décisions sont prises selon la règle « un membre, un vote » peu importe le nombre ou la valeur des parts détenues par chacun des membres. Seule l'assemblée générale peut :

- adopter les règlements;
- élire le conseil d'administration;
- décider de la distribution des surplus;
- autoriser certains pouvoirs d'emprunts.

De son côté, le conseil d'administration gère les affaires de l'entreprise. Il voit à ce que la coopérative atteigne les objectifs fixés par l'assemblée générale. Il détient un certain nombre de pouvoirs et assume des responsabilités qui lui permettent notamment:

- de nommer les dirigeants de l'entreprise;
- d'engager un directeur général ou un gérant;
- d'assurer les biens de la coopérative;
- d'accepter ou d'exclure des membres;
- de faire respecter les règlements de la coopérative.

Au niveau de la propriété, la coopérative appartient à tous les membres qui y ont souscrit du capital sous forme de part sociale. Peu importe le nombre de parts sociales qu'ils possèdent ou les montants qu'ils ont investis, les membres sont tous propriétaires en parts égales de l'entreprise. La part sociale:

- est nominative (émise au nom d'une personne);
- est transférable aux conditions prévues par règlement;
- n'augmente pas de valeur;
- ne porte pas intérêt;

- est remboursable à certaines conditions.

Malgré son originalité et ses différences, l'entreprise coopérative évolue dans le même contexte économique que les autres entreprises ; elle est soumise aux mêmes exigences administratives et conditions de rentabilité. Cependant, comme nous venons de le voir, les coopératives ont des principes, pratiques, valeurs et organisation qui les différencient des entreprises classiques. La prochaine partie de notre étude sera consacrée au contexte de notre étude : le Mouvement des caisses populaires Desjardins.

### **III. CONTEXTE DE L'ÉTUDE : LE MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS**

---

Desjardins est une «institution» majeure au Québec. On y compte plus de cinq millions de membres sur une population d'environ sept millions. Desjardins est aussi le premier employeur privé au Québec (environ 40000 employés). Par conséquent, cette entreprise constitue un champ d'investigation intéressant. Dans une première partie, nous allons présenter le Mouvement Desjardins dans son ensemble. Nous verrons aussi brièvement le fonctionnement des caisses par rapport aux banques. Nous finirons la présentation du Mouvement Desjardins par une description des valeurs propres à cette entreprise. Dans une seconde partie, nous nous attacherons à explorer la réingénierie dans les caisses populaires Desjardins.

#### **3.1 STRUCTURE, PRISE DE DECISION ET FONCTIONNEMENT DANS LE MOUVEMENT DESJARDINS**

Nous allons présenter la structure du Mouvement Desjardins. Ensuite, nous verrons que cette structure influence la prise de décisions dans le Mouvement à travers le principe d'autonomie. Nous terminerons par une présentation rapide du fonctionnement des caisses populaires.

Le Mouvement Desjardins est composé de plusieurs types d'organisations. En plus des caisses populaires, des caisses d'économies, des fédérations auxquelles elles sont affiliées, et de la confédération, le Mouvement Desjardins compte des organismes et des entreprises. Le réseau Desjardins est ainsi composé de deux secteurs : le secteur coopératif et le secteur non coopératif (sociétés à capital actions).

Le réseau coopératif a pour base les caisses Desjardins. La caisse populaire ou d'économie est une association de personnes qui possèdent et contrôlent démocratiquement un établissement de services financiers. Au sens de la loi sur les caisses d'épargne et de crédit la caisse a pour objet :

- de recevoir les économies des membres en vue de les faire fructifier;
- de consentir du crédit à ses membres;
- de favoriser la coopération entre les membres de la caisse, entre les membres et la caisse et entre celle-ci et d'autres organismes coopératifs;
- de promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative.

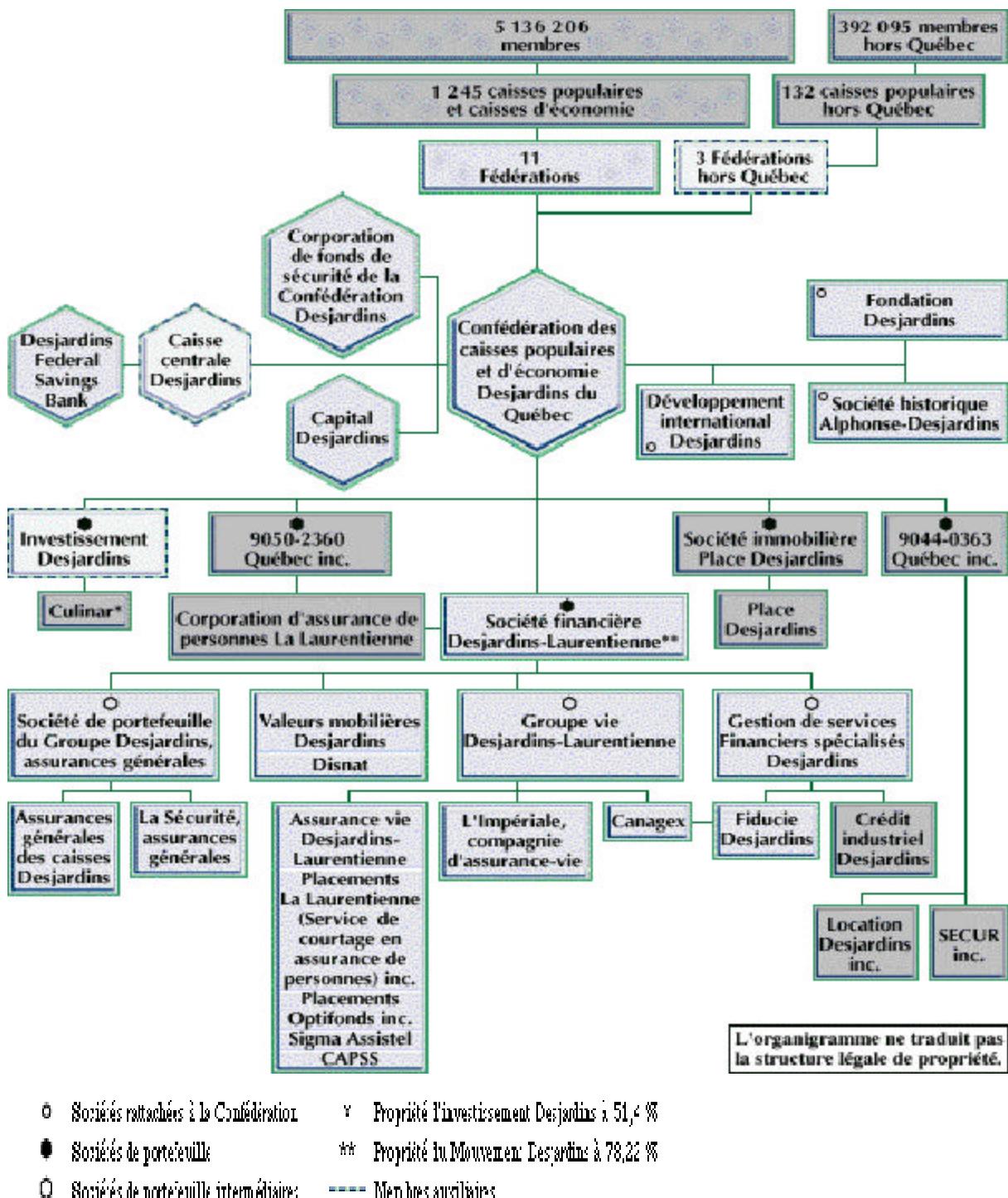
Le secteur coopératif comprend aussi deux autres types d'organisations importants. La fédération est un regroupement de caisses qui fournit à celles-ci des services communs dans divers domaines en vue de favoriser leur efficacité, leur croissance et leur développement. La Confédération est le regroupement des fédérations. Elle a été créée pour constituer une coopérative de services. Le principal rôle de la confédération consiste en fait à orienter, planifier et coordonner l'ensemble des activités des composantes du Mouvement de façon à assurer une unité de pensée et d'action. Elle offre divers services en matière de relations du travail, d'affaires juridiques, de gestion des ressources humaines, de marketing, de communication, de gestion de documents et d'approvisionnement. Sur le plan externe, elle est la principale représentante du Mouvement auprès des différents paliers de gouvernements et auprès des différents organismes qu'ils soient publics ou privés.

Les autres composantes du réseau coopératif sont la Caisse centrale (agent financier du Mouvement), la Corporation du fonds de sécurité, Capital Desjardins, et quatre sociétés rattachées à la confédération (Fondation Desjardins, Centre de formation Desjardins, Société historique Alphonse-Desjardins, Développement international Desjardins).

Le réseau coopératif Desjardins a créé ou a acquis un certain nombre de sociétés à capital actions dans le but d'offrir des services complémentaires à ceux des caisses et ainsi répondre aux besoins nouveaux des membres dans des secteurs tels que l'assurance, la fiducie, les valeurs mobilières. Ainsi, aujourd'hui, le secteur non coopératif du Mouvement Desjardins comprend un ensemble de filiales rassemblées en sociétés de portefeuilles sous un «holding ».

Afin de mieux cerner la structure du Mouvement Desjardins, nous vous présentons son organigramme (figure 4).

Figure4 : organigramme du Mouvement Desjardins

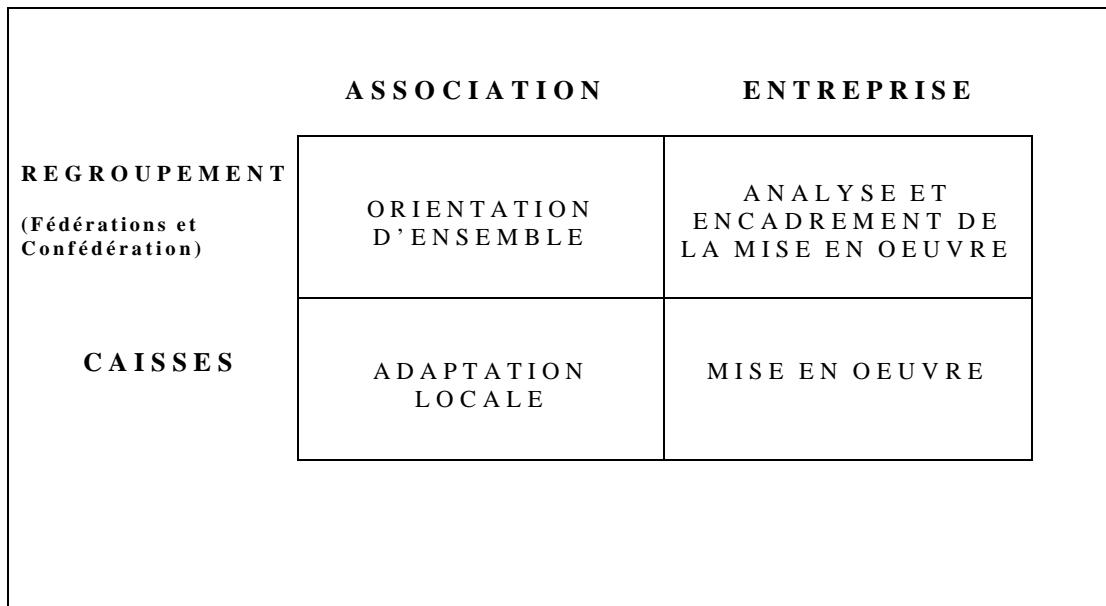


Source : Site Internet du Mouvement Desjardins

La prise de décision dans le Mouvement est influencée par sa structure. Selon Giroux (1992), la composante associative du niveau des regroupements (Fédérations et Confédération), et en particulier la Confédération a pour principale fonction d'orienter

l'ensemble du Mouvement, alors que la composante associative du niveau des caisses est davantage préoccupée par l'adaptation de ces grandes politiques aux besoins et ressources du niveau local. Du côté de l'entreprise, le niveau des regroupements apparaît davantage spécialisé dans l'analyse de diverses problématiques et dans l'encadrement de la réalisation des nouvelles stratégies. L'apport majeur du niveau local de l'entreprise est la mise en œuvre de ces nouveaux projets.

*Figure5 : La contribution dominante des différentes composantes de l'organisation  
(Giroux, 1992)*



Ainsi, Giroux (1992) a observé une prise de décision de principe à la Confédération et une décision d'adhésion au niveau de chacune des caisses. Le pouvoir de décision est donc partagé entre des composantes qui ont des visions différentes : vision d'ensemble au niveau confédéral, vision locale au niveau de la caisse. Selon cet auteur, cette double prise de décision est justifiée dans le cadre du principe d'autonomie présent dans une structure fédérative. Cette décentralisation favorise une bonne adaptation à l'environnement tant au niveau de l'environnement industriel qu'au niveau des particularités du marché local. Lejeune (1997) a remarqué aussi l'importance de ce principe d'autonomie dans la prise de décision chez Desjardins. Selon cet auteur, la manie de l'autonomie freine les décisions majeures qui concernent l'informatique centrale. Cependant, Lejeune reconnaît aussi qu'il est primordial de décentraliser dans le contexte actuel. Pour lui, un maximum d'expertise doit être transférée directement à la

caisse, il faut décentraliser : « *L'expert dans le marché doit pouvoir rapidement mettre en branle l'organisation pour qu'elle réagisse aux urgences perçues à la base*».

Le Mouvement Desjardins a donc une structure et un processus de décision original. De plus, les caisses ont aussi un fonctionnement particulier. Pour comprendre le fonctionnement des caisses, on peut le comparer à celui des banques. En effet, les différences entre caisses et banques sont nombreuses (Pasquet, 1996). Trois aspects différencient le fonctionnement des caisses de celui des banques : la propriété, le pouvoir (la prise des décisions et leur contrôle), le partage des résultats (tableau 7).

Tableau 7 : Une entreprise capitaliste face à une entreprise coopérative : tableau de comparaison (Pasquet, 1996)

	Caisse Desjardins	Banques
<b>La propriété</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elles sont créées par les gens du milieu et appartiennent à toutes les personnes qui ont souscrit leur part de qualification...</li> <li>• dans le but de satisfaire les besoins spécifiques de leurs membres</li> <li>• Les personnes qui transigent avec elles sont les propriétaires en même temps que les usagers;</li> <li>• Les parts de qualification ont une valeur fixe et ne peuvent être vendues sur le marché.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elles sont créées par des gens d'affaires, soit un groupe de personnes qui y ont investi de l'argent...</li> <li>• dans le but de réaliser des profits à travers la vente de services réclamés par d'autres personnes;</li> <li>• Les personnes qui transigent avec elles n'en sont pas les propriétaires mais des clients extérieurs;</li> <li>• Les actions ont une valeur variable et peuvent être transigées sur le marché.</li> </ul>
<b>Le pouvoir</b>	<p><b>Prise de décision :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres n'ont qu'une seule voix quelle que soit l'importance des sommes déposées ou empruntées à la caisse.</li> <li>• Chaque caisse a une assemblée générale souveraine, un conseil d'administration, un conseil de vérification et de déontologie.</li> </ul> <p><b>Contrôle des décisions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres assurent à part entière et égale le contrôle selon la formule «une personne, un vote ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les actionnaires possèdent un nombre de voix proportionnel au nombre d'actions votantes qu'ils détiennent.</li> <li>• Une succursale est dirigée par un gérant; les directives viennent du bureau chef.</li> </ul>
<b>Les résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les trop-perçus sont répartis entre les membres au prorata des opérations qu'ils effectuent avec la caisse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les profits sont répartis aux actionnaires en proportion des sommes investies.</li> </ul>

Le Mouvement Desjardins se différencie donc des banques par sa structure et son fonctionnement. Nous verrons que ces différences viennent surtout des valeurs de ce Mouvement inspirées des valeurs coopératives.

### **3.2 VALEURS DU MOUVEMENT DESJARDINS**

Comme toute coopérative, les caisses populaires Desjardins se distinguent par leurs valeurs. Desforges (1979) a relevé quatre valeurs ou groupes de valeurs qui caractérisent le Mouvement des caisses Desjardins: « les vertus de l'épargne, le bénévolat, la paroisse et le service à la communauté ainsi que le développement socio-économique du Québec ». À partir d'une étude de quatre cas, Michel Beauchamp (1986) a retenu les valeurs suivantes : l'accessibilité aux services, le sens critique et l'autonomie personnelle, la participation au développement du milieu de vie, le contrôle démocratique de l'entreprise, la solidarité et l'esprit communautaire, le respect des différents paliers de l'organisation, la participation volontaire et éclairée, le pragmatisme et la prudence dans la diffusion de l'innovation. On retrouve certaines valeurs semblables dans la vision de ces deux auteurs comme le développement du milieu, le service à la communauté. Cependant, on remarque que Beauchamp définit un plus grand nombre de valeurs.

En 1986, lors de son congrès annuel, le Mouvement Desjardins a défini lui-même ses valeurs permanentes comme suit :

*L'argent au service du développement humain* : La caisse assure la primauté des personnes sur le capital en consacrant l'égalité des membres dans le pouvoir, en rendant accessibles tous les services financiers qui correspondent à leurs besoins et en invitant chacun et chacune à participer aux orientations stratégiques de l'organisation. La logique de l'action est d'abord celle du service et du développement.

*L'engagement personnel* : Une coopérative ne peut exister sans l'engagement de chacun de ses membres. Cet engagement se concrétise par la mise en commun de ressources dans un but collectif ; il fait appel à l'intelligence et à la volonté des membres coopérateurs, des dirigeants élus et du personnel

*L'action démocratique* : Loin de constituer des contraintes, les mécanismes démocratiques de Desjardins sont des facteurs importants de son succès. Ils permettent de répondre aux exigences de ceux et celles qui veulent participer aux décisions qui les concernent.

*L'intégrité et la rigueur dans l'entreprise coopérative* : Le fonctionnement d'un réseau comme celui du Mouvement des caisses Desjardins exige de la discipline de la part de tous les partenaires. Gérer l'argent des membres est une responsabilité qui ne tolère pas l'à-peu-près et qui requiert les méthodes les plus efficaces.

*La solidarité avec le milieu* : Les caisses encouragent les initiatives populaires de leur milieu en leur fournissant un soutien humain et financier. Elles savent, en particulier, collaborer avec d'autres groupes qui partagent avec elles un idéal de concertation sociale et de développement durable.

La plupart des valeurs dont il a été question dans les paragraphes précédents se retrouvent dans l'énoncé de la mission du Mouvement Desjardins (Zoom Coop, Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'ouest du Québec, sans date) :

*« Contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de son champ d'action :*

- en développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux et un réseau d'entreprises financières complémentaires, à rendement concurrentiel et contrôlé par eux ;*
- en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité individuelle et collective, particulièrement auprès de ses membres, de ses dirigeants et de ses employés ».*

Dans la définition officielle des valeurs du Mouvement, on retrouve beaucoup de similarités avec les définitions académiques de Desforges et Beauchamp (solidarité avec le milieu, participation démocratique...)

En mars 1998, le Mouvement Desjardins faisait un pas de plus, en précisant la distinction coopérative dans son organisation (tableau 8) :

Tableau 8 : La distinction coopérative dans le Mouvement des caisses Desjardins

<b>* Les 4P initiatiques</b>	<b>* Les 3 E différents</b>	<b>* Les 2 P essentiels</b>
<p><b>Propriété</b> : Les membres de la caisse en sont collectivement propriétaires et participent à sa capitalisation.</p> <p><b>Pouvoir</b> : Les membres peuvent participer aux décisions et projets majeurs de leur caisse et élisent parmi eux des dirigeants pour en orienter et contrôler la gestion.</p> <p><b>Partage</b> : Les surplus engendrés par les activités de la caisse demeurent dans son milieu; après constitution des réserves statutaires, ce qui reste des excédents est partagé entre ses membres sous forme de ristournes.</p> <p><b>Patrimoine</b> : Le Mouvement des caisses Desjardins a accumulé une expérience et une compétence uniques et s'est doté de réserves financières impartageables qui constituent un patrimoine collectif inaliénable.</p>	<p><b>Engagement</b> : Le Mouvement des caisses Desjardins soutient le développement du milieu et s'engage dans divers projets économiques, sociaux, éducatifs et culturels.</p> <p><b>Éducation</b> : Le Mouvement des Caisses Desjardins fait la promotion de la coopération auprès de ses membres et les conseille dans la gestion de leurs finances personnelles; il assure aussi la formation à la coopération de ses dirigeants et employés.</p> <p><b>Entraide</b> : Les caisses collaborent entre elles et le Mouvement des caisses Desjardins soutient (expertise, services financiers, affaires) les coopératives des autres secteurs d'activité.</p>	<p><b>Pratiques commerciales</b> : L'offre de services du Mouvement Desjardins est caractérisée par la prévenance, l'accessibilité à tous, la transparence et l'équité, et ce, dans le respect des exigences d'une saine gestion.</p> <p><b>Pratiques de gestion</b> : La caisse privilégie un style de gestion favorisant la participation, le travail d'équipe, l'engagement personnel et l'adhésion aux valeurs et finalités de l'entreprise coopérative.</p>

Les valeurs coopératives sont donc toujours présentes dans le Mouvement Desjardins. Les « 4 P » qui désignent, pour les gens travaillent dans le domaine du marketing, le mix marketing (Produit, Prix, Place Promotion) renvoient ici aux 4 traits essentiels du fonctionnement d'une coopérative (Propriété, Pouvoir, Partage, Patrimoine). Les 3 E nous rappellent les valeurs permanentes du Mouvement Desjardins. Ces règles de fonctionnement et ces valeurs permettent de différencier les caisses des banques. On remarque cependant que le Mouvement cherche maintenant à intégrer sa distinction coopérative dans des pratiques commerciales et de gestion. Il est intéressant de constater que le Mouvement Desjardins juge les pratiques commerciales et de gestion comme essentielles. Même si le Mouvement dit intégrer les valeurs coopératives à ces pratiques, il nous semble que certains éléments de leurs pratiques ne sont pas différents de ce qui peut être fait par les banques surtout pour les pratiques commerciales. Ainsi, les caractéristiques de l'offre de services peuvent exister dans les banques et ne reflètent pas vraiment des valeurs coopératives.

Nous avons donc présenté brièvement le Mouvement des caisses Desjardins où se déroule notre étude à travers sa structure, son processus de prise de décision, son fonctionnement et ses valeurs. Nous allons maintenant examiner les particularités de la réingénierie dans le Mouvement Desjardins.

### **3.3 LE MOUVEMENT DESJARDINS FACE A LA REINGENIERIE**

Cette partie est inspirée de l'article de Bélanger et De Castro : « Le discours des dirigeants de Desjardins sur la réingénierie », tiré de l'ouvrage de Lévesque, Bélanger, Mager et al., intitulé «*La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins* ». Nous allons donc présenter le discours des dirigeants du Mouvement sur la réingénierie et l'analyse de ce discours fait par Bélanger et De Castro. Il s'agit en fait de la perception de Desjardins de la réingénierie. Nous verrons dans un premier temps, les raisons évoquées par les dirigeants pour l'implantation de la réingénierie. Ensuite, nous montrerons que le Mouvement Desjardins a une vision particulière de la réingénierie.

Comme nous l'avons mentionné, la concurrence est très forte dans le secteur des institutions financières. Le Mouvement Desjardins est en perte de vitesse sur plusieurs fronts. Pour justifier la nécessité d'un changement radical, les dirigeants rappellent plusieurs faits.

Des entreprises quittent Desjardins pour une autre institution. Le taux de mixité caisses-banques atteint plus de 50 % des membres ; les membres achètent dans les banques les produits les plus payants, réservant aux caisses les opérations courantes qui représentent davantage de coûts que de revenus. La capacité de rétention, de fidéliser les membres est donc faible. En d'autres termes, plus de la moitié des membres ne sont que des moitiés de membres.

Les banques devancent les caisses sur le plan de la satisfaction de la clientèle. 10 % des membres ne sont pas entièrement satisfaits ou insatisfaits de la qualité des services.

Les membres n'ont pas toujours l'impression d'être écoutés et entendus. Or, une caisse se distingue des banques en ce que les membres ne sont pas seulement des clients. Ils sont aussi des propriétaires qui, en principe tout au moins, ont leur mot à dire sur la gestion et sur les services par divers mécanismes qui peuvent aller de la simple plainte à l'intervention à l'assemblée générale. Cette possibilité d'intervention distingue les caisses des banques.

De plus, les coûts d'opération sont trop élevés, ce qui affecte aussi la capacité concurrentielle, car les ressources humaines des caisses s'occupent essentiellement des opérations courantes et de l'administration de la caisse et ne consacrent que 5 % de leurs efforts à l'offre de produits et services.

Il y a donc un sentiment d'urgence qui se dégage de ce diagnostic. On en conclut qu'il faut changer, s'adapter, réagir sinon le Mouvement perdra son leadership. Pour les dirigeants du Mouvement, le changement, c'est la réingénierie. Elle apparaît alors comme une stratégie défensive : il faut s'adapter pour survivre. De plus, les banques sont «déjà entrées dans le processus de réingénierie. La pression du marché ne nous a pas laissé le choix». Ce choix correspond aussi au type de changement adéquat à un secteur financier. Il faut ignorer les processus de travail actuels et réinventer les processus d'affaires. On a donc retenu la réingénierie parce qu'elle est une approche globale d'analyse qui s'attaque au fondement de chacun des processus et qui provoque un changement radical. En même temps, on présente la réingénierie comme une source de dynamisme nouveau, comme l'occasion d'une offensive, même comme une grande aventure, car on la décrit comme «un grand mouvement» qui va faire de Desjardins la meilleure et la plus dynamique des institutions financières au Québec. Les dirigeants du Mouvement souhaitent aussi atteindre des objectifs de qualité.

Selon Bélanger (1997), une autre raison semble justifier le choix de la réingénierie pour le Mouvement Desjardins. Peut-être a-t-on pensé que le Québec et Desjardins ça ne faisaient qu'un, c'est-à-dire que le nationalisme, l'appartenance à la communauté ou la proximité suffisaient pour susciter l'adhésion aux caisses Desjardins et pour «attacher» les membres à vie ! Alors, on croyait que sa clientèle était en quelque sorte captive, que ses 5,5 millions de membres lui seraient fidèles par tradition, et qu'il suffirait d'installer des représentants des filiales une ou deux journées par semaine dans les caisses pour

satisfaire les nouvelles demandes de produits. Puis on s'aperçoit que l'ancrage de Desjardins dans la société québécoise ne suffit pas. Le marché a changé, les membres ont de nouvelles attentes ; ils recherchent les meilleurs produits aux meilleures prix.

C'est donc une stratégie de reconquête de son propre territoire en faisant appel à autre chose que les valeurs traditionnelles ou l'histoire d'Alphonse Desjardins.

Dans le discours des dirigeants du Mouvement, il y aurait selon Bélanger (1997), une vision particulière de la réingénierie. Les dirigeants du Mouvement insistent fortement sur l'idée que la technologie n'est qu'un levier qui permet la réorganisation, et que l'essentiel, le plus important, c'est le changement de mentalité, le changement de compétences des ressources humaines, le changement d'attitudes et de comportements. De sorte que le virage qualité et client signifie donc un virage vers l'offre qui demande des nouvelles habiletés relationnelles :

- être à l'écoute des besoins et attentes des membres
- bien connaître la personne : avoir toutes les informations
- avoir les compétences pour leur offrir des conseils pour une solution financière globale, c'est-à-dire sur tous les produits
- sollicitation, proactivité, offre de services, saisir les occasions d'affaires au moment et où le membre le souhaite
- service personnifié à une clientèle dédiée
- objectif de fidélisation à la caisse pour tout le cycle de vie et la génération suivante.

Néanmoins, ce nouveau rôle est rendu possible par le redécoupage des activités en processus d'affaires soutenus par les nouvelles technologies de l'information. Cette orientation vers l'offre de services est soutenue par une grande flexibilité de l'organisation et un développement technologique important pour satisfaire le client. La réingénierie devrait avoir un impact important sur l'organisation du travail. Les processus d'affaires vont se diffuser à tous les niveaux. Dans le discours de Desjardins, les divers rôles et statuts des caissières et conseillers ne sont pas encore clairement définis. Les employés ne deviendront pas tous des conseillers, mais les dimensions «conseil» et «offre» prendront une importance accrue pour l'ensemble du personnel.

Parmi les trouvailles qui découlent de la réingénierie, on note le fichier membre informatisé. Ainsi, les caisses dresseront sur ordinateur un portrait financier complet de chacun de leurs membres, pour leur offrir un service plus intégré. « *C'est avec un service à la clientèle qu'on peut réussir à se démarquer. Parce que maintenant, les entreprises finissent toujours par se rejoindre au niveau des prix et de la variété des produits offerts* ». Finalement, selon les dirigeants du Mouvement, c'est un service qu'on cherche à vendre et non un produit particulier. « La distinction coopérative c'est le service personnalisé », une relation personnalisée, compétente et durable où le membre est connu et reconnu ; une relation où le membre recevra une solution financière personnalisée... avec des propositions adaptées à sa situation.

Donc, la réingénierie est définie d'abord comme une nouvelle stratégie vers l'offre et le client. L'insistance sur la satisfaction de la clientèle est tellement forte que le rendement financier est presque «secondarisé » dans le discours : « *La réingénierie vise essentiellement la qualité des services aux membres, même si elle a des répercussions sur l'équilibre financier* » (Béland, 1995).

On peut se demander si les dirigeants eux-mêmes ont peur de parler de profit et de vente. Il est intéressant de remarquer que la décision d'implanter la réingénierie provient de la haute direction. Néanmoins, la réingénierie est présentée comme un changement radical dans une structure démocratique.

Il nous semble d'après le discours des dirigeants du Mouvement que Desjardins avec la réingénierie implante une approche relationnelle avec ses membres. Ainsi, de nombreuses composantes de l'approche relationnelle ont été mentionnées : écoute du membre, le lien de confiance, l'offre personnalisée, développement d'une relation de long terme avec les membres.

Le Mouvement des caisses Desjardins a donc décidé de réaliser une réingénierie de ces processus pour rattraper son retard par rapport aux banques, entre autres, sur le plan de la satisfaction et de la fidélisation des membres. Cette réingénierie devrait si on se réfère au discours des dirigeants favoriser l'implantation d'une approche relationnelle. Le défi pour Desjardins est d'intégrer ses valeurs, que nous avons présentées, à la réingénierie et à l'approche relationnelle. Maintenant, que le contexte de notre étude semble plus clair,

nous allons présenter notre cadre conceptuel et nos questions de recherche.

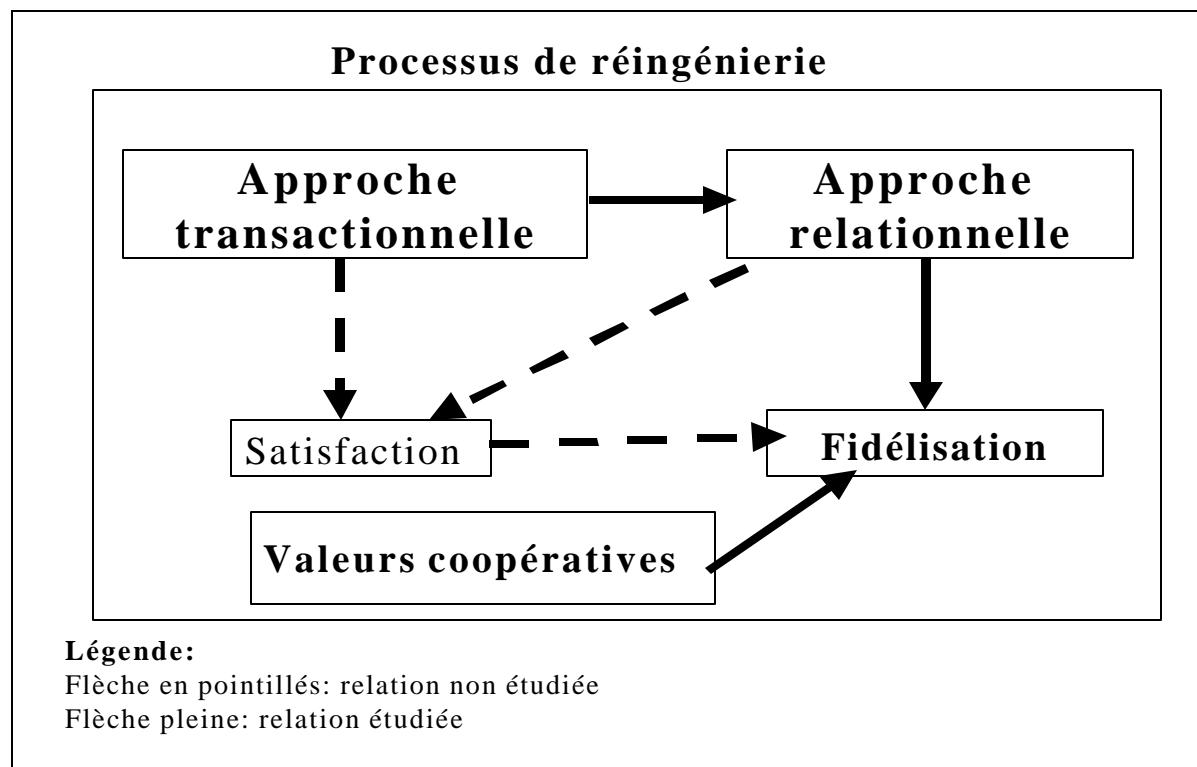
## **IV. CADRE CONCEPTUEL ET QUESTIONS DE RECHERCHE**

---

### **4.1 CADRE CONCEPTUEL**

Nous avons mentionné précédemment, que le secteur bancaire canadien semble vouloir passer d'une stratégie transactionnelle à une stratégie relationnelle pour gérer les relations avec ses clients (Perrien et Ricard, 1994). Comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature, avec le temps, satisfaire ses clients est devenu insuffisant pour les fidéliser.

*Figure6 : cadre conceptuel*



Nous nous situons dans le contexte particulier de la réingénierie dans les caisses populaires Desjardins. Nous voulons explorer si la réingénierie va favoriser une évolution des stratégies marketing dans les caisses, c'est-à-dire si dans ce contexte une approche relationnelle va être implantée dans un but de fidélisation des membres. Selon les

réponses des participants, nous verrons si dans nos caisses étudiées des composantes de l'approche relationnelle vont être mises en place dans le cadre de la réingénierie et de la fidélisation des membres. Nous souhaitons également étudier si l'approche relationnelle implantée prend en compte les valeurs coopératives dans un but de fidélisation des membres.

Notre cadre conceptuel (figure 6) est donc bâti à partir de deux questions correspondantes à notre objectif principal et notre sous-objectif :

- Avec la réingénierie les Caisses populaires Desjardins vont-elles implanter une approche relationnelle dans un but de fidélisation des membres ?
- Si oui, mettent-elles en place une approche relationnelle particulière notamment grâce aux valeurs coopératives pour se différencier ?

Nous ne nous attacherons pas à étudier l'approche transactionnelle et la satisfaction des membres dans les Caisses populaires. Nous allons tenter de découvrir les composantes de l'approche relationnelle (durée, bénéfices mutuels, personnalisation/adaptation, confiance, connaissance mutuelle) qui vont être mises en place dans les caisses étudiées.

## 4.2 QUESTIONS DE RECHERCHE

Pour atteindre notre objectif défini précédemment (questions du cadre conceptuel), nous avons développé huit questions de recherche qui nous permettront de recueillir l'information sur les thèmes importants. Voyons chacune de ces questions et en quoi elles nous font cheminer vers notre objectif.

### *1) L'approche relationnelle est-elle une réalité dans la caisse ? Pourquoi?*

Cette question de recherche va nous permettre de répondre en partie à la première question de notre cadre conceptuel. Notre objectif est d'explorer la perception des employés et des gestionnaires des caisses participantes sur le degré de présence de l'approche relationnelle dans leur caisse. Nous voulons aussi savoir à quoi ils attribuent le fait que l'approche relationnelle soit plus ou moins présente dans leur caisse. Ainsi, nous connaîtrons de façon plus précise l'impact de la réingénierie ou d'autres facteurs sur la mise en place de l'approche relationnelle.

*2) Quelle est l'évolution de la relation avec les membres à travers le temps et quels facteurs ont influencé cette évolution ?*

Notre but est de comprendre si les caisses au cours du temps avaient eu une approche plutôt transactionnelle ou relationnelle de leur relation avec les membres et comment cette approche avait évolué. Nous souhaitons aussi connaître les facteurs influençant l'évolution de cette approche et notamment quel est le rôle de la réingénierie dans ce cadre.

*3) Quelle est la fidélité des membres de la caisse ?*

Nous cherchons à connaître s'il y a fidélité des membres et à observer si les caisses avec une approche plutôt relationnelle réussissent mieux à satisfaire et fidéliser leurs membres. Nous vérifierons l'évolution de la fidélité des membres au cours du temps et l'impact de la réingénierie et de l'approche relationnelle sur celle-ci.

*4) Quel a été et quel est le rôle des valeurs coopératives et de l'engagement dans le milieu pour fidéliser les membres au cours du temps ?*

Nous désirons observer la perception des répondants de l'utilisation des valeurs coopératives et de l'engagement dans le milieu pour fidéliser les membres. Nous souhaitons notamment connaître si la réingénierie va mettre en place une approche relationnelle exploitant ces valeurs et cet engagement dans un but de fidélisation.

*5) Selon les employés de Desjardins, quel sera l'impact de la réingénierie sur les valeurs de Desjardins ?*

Nous voulons connaître la perception des répondants sur l'impact de la réingénierie sur les valeurs sociales de Desjardins. Nous cherchons à comprendre si la réingénierie ne va pas favoriser uniquement des valeurs économiques et si Desjardins ne risque pas de perdre ses valeurs qui la différencient des banques. En effet, sans différenciation les Caisses populaires Desjardins risquent de voir à long terme la fidélité de leurs membres baisser.

- 6) *La réingénierie est-elle une stratégie d'abord pour réduire les coûts ou pour se différencier par une approche relationnelle particulière ?*

Nous tentons d'observer quelle stratégie d'affaires vise la caisse avec la réingénierie : développer un avantage comparé au niveau des coûts (améliorer la rentabilité) ou développer une différence, une distinction par rapport aux banques, en adoptant une approche relationnelle particulière (misant sur les valeurs coopératives) dans un but de fidélisation. La différenciation comme nous l'avons vu est une des trois stratégies par rapport à la concurrence (Porter, 1980).

- 7) *Les outils utilisés pour fidéliser semblent-ils être les mêmes avec ou sans la réingénierie ?*

Nous souhaitons examiner l'impact de la réingénierie sur les moyens de fidélisation des membres. Nous voulons par exemple vérifier si les technologies et la formation du personnel vont favoriser la personnalisation de la relation avec les membres.

- 8) *Selon les employés de Desjardins, la satisfaction et la fidélisation des membres seront-elles plus importantes avec la réingénierie ?*

Notre ambition est de connaître les perceptions des répondants sur l'influence de la réingénierie sur la satisfaction et la fidélisation des membres. Ainsi, grâce aux autres questions de recherche nous pourrons peut-être aussi rapprocher la mise en place de l'approche relationnelle à une amélioration de la satisfaction et de la fidélisation des membres.

Il nous reste à montrer la méthodologie que nous allons employer pour répondre à nos objectifs et questions de recherche.

## **V. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

---

Ce quatrième chapitre vient justifier les choix méthodologiques et la démarche générale de la recherche. Nous y exposons successivement le choix de la méthode de recherche, la méthode de collecte de données, la méthode d'échantillonnage, la préparation de la grille d'entretien et l'administration des entrevues et, finalement, les techniques d'analyse.

### **5.1 APPROCHE QUALITATIVE**

Traditionnellement, lorsque l'on parlait de recherche et de processus scientifique, les chercheurs se tournaient souvent de façon quasi automatique vers une approche quantitative. Cette manière de concevoir la recherche provenait entre autres de la prédominance du courant positiviste et déductif (Bonomo, 1985). Contrairement à la recherche quantitative qui souvent cherche à tout résumer en chiffres, «*la recherche qualitative permet de répondre à des questions d'un autre ordre, comme le pourquoi et le comment des choses*» (Duhaime et Landry, 1995). Donc, la recherche qualitative permet l'étude en profondeur d'un phénomène. La définition de l'analyse qualitative donnée par Kirk et Miller (1986) permet de justifier en partie le choix de cette méthode pour notre étude : «*Techniquement, une observation qualitative identifie la présence ou l'absence de quelque chose contrairement à l'observation quantitative qui implique de mesurer le degré de présence d'une caractéristique*». Dans notre recherche, nous tentons d'identifier la présence de l'approche relationnelle, et non pas le degré de présence de façon plus précise. En effet, notre objectif principal est d'explorer la place de l'approche relationnelle comme stratégie de fidélisation chez Desjardins dans un contexte de réingénierie.

Bien que l'approche relationnelle soit largement documentée sur le plan théorique et un peu dans le secteur bancaire commercial, le cas particulier de l'approche relationnelle appliquée au secteur des banques coopératives reste inexploré. Afin d'approfondir notre connaissance sur la fidélisation des membres des caisses populaires Desjardins en relation avec l'approche relationnelle, nous aurons recours à une approche exploratoire. Dans ce cadre, nous avons choisi une méthode de collecte de données qui nous semblait appropriée : les entrevues en profondeur.

## 5.2 ENTRETIEN INDIVIDUEL EN PROFONDEUR

L'entretien individuel en profondeur est : «une méthode de collecte de données impliquant une interaction entre un interviewer et un répondant avec pour objectif d'obtenir de l'information valide et fiable» (Marshall et Rossman, 1989). Plusieurs autres raisons peuvent venir justifier le choix de l'entrevue en profondeur. Ainsi, Seymour (1988) fait ressortir quatre forces de cette technique :

- L'entrevue en profondeur permet une très grande latitude dans les réponses des personnes interrogées, ce qui nous semble opportun dans le cadre d'une étude exploratoire.
- Lorsqu'elle se déroule selon les règles, l'entrevue en profondeur n'est pas censée suggérer des réponses. Ainsi, en laissant les répondants développer librement sur les thèmes de discussion, les chances de découvrir leurs véritables préoccupations et opinions sont du même coup améliorées.
- Le chercheur n'est pas seulement en position d'observer ce que le répondant dit, mais aussi en mesure de constater la manière dont il l'exprime. Le chercheur peut ainsi réagir sur une réponse pour vérifier la cohérence des propos. Généralement, l'entrevue en profondeur nous fournit des réponses étonnamment franches et honnêtes et qu'il n'aurait pas été possible d'obtenir avec d'autres techniques.
- La présence de l'interviewer permet aussi de minimiser la confusion des répondants face aux questions. Le chercheur pourra ainsi clarifier les questions qui paraissent vagues au répondant, et aussi approfondir les réponses qui le méritent pour en connaître davantage sur un thème particulier.

L'entrevue en profondeur a cependant aussi ses faiblesses. À ce sujet, Seymour indique :

- En utilisant l'entrevue en profondeur, le chercheur se trouve devant une masse d'informations ne pouvant être généralisées. Dans notre cas, ceci est moins important, car nous n'avons pas pour objectif la généralisation de nos résultats.
- Comparativement aux techniques de recherche quantitative et même à d'autres techniques qualitatives, l'entrevue en profondeur est coûteuse en temps et en argent. Par contre, selon le contexte, l'entrevue en profondeur est encore la technique fournissant la meilleure qualité d'information.

- Si l'interviewer ne parvient pas à établir un climat de confiance et à mener l'entretien de façon professionnelle, la qualité de l'information recueillie peut varier énormément. Contrairement à ce que plusieurs pourraient penser, l'entrevue en profondeur ne se limite pas à une simple conversation de salon puisque différents biais peuvent intervenir.
- À cause de l'interaction entre l'interviewer et, le répondant, on peut s'attendre à certains biais (biais d'interprétation associé au chercheur). C'est pour cette raison que nous avons réalisé une entrevue feed-back et que l'analyse de la grille des résultats a été soumise aux codirectrices du mémoire.

Malgré les inconvénients de cette méthode de collecte des données, elle est justifiée au vu des avantages énumérés et du contexte de notre étude. Tout d'abord la disponibilité des participants risque d'être limitée et il sera plus facile de rencontrer les répondants un à un que de faire, par exemple, des groupes de discussion. Ensuite, comme les thèmes abordés risquent parfois de comporter une part d'information confidentielle ou du moins stratégique, nous aurons plus de facilités à obtenir des réponses franches et complètes (Perrien, Chéron et Zins, 1986). Enfin, étant donné «l'absence» de recherches effectuées dans le milieu des banques coopératives, il sera nécessaire d'approfondir au maximum les questions de recherche et la méthode retenue nous paraît la plus souple, car elle nous permet un contact direct avec le répondant.

### **5.3 REONDANTS**

Pour avoir les résultats les plus fidèles possible, il faudrait idéalement interroger un échantillon représentatif des caisses populaires Desjardins. Cependant, pour notre recherche, un échantillon large n'est pas requis. Comme il s'agit d'une recherche qualitative, il n'y a pas de règle stricte à suivre quant à la taille de l'échantillon. Il faut cesser les entrevues lorsque l'information retirée d'un entretien additionnel devient marginale selon une règle de bon sens. Le but de l'échantillonnage est d'amasser le maximum de nouvelles informations et la taille de l'échantillon dépend de l'évolution de la recherche et du jugement du chercheur (Deslauriers, 1994). Comme le disent Perrien et al (1986), «*la taille de l'échantillon dans une démarche qualitative n'a qu'une importance relative. L'objectif n'est pas tant de projeter quantitativement à une*

*population quelques caractéristiques spécifiques, que de découvrir ces caractéristiques et de les mettre à jour».*

Notre objectif est d'explorer la place de l'approche relationnelle comme stratégie de fidélisation chez Desjardins dans un contexte de réingénierie. Nous voulons en fait voir si la réingénierie va favoriser la mise en place d'une approche relationnelle. Nous avons donc choisi de sélectionner des caisses à des étapes opposées dans l'implantation de la réingénierie : une des deux caisses est déjà très avancée dans le processus tandis que l'autre le débute. Nous avons fait parvenir à deux fédérations du Mouvement Desjardins les caractéristiques des deux caisses que nous souhaitions étudier. Dès le début de l'étude, nous avons spécifié les caractéristiques des deux caisses que nous souhaitions observer et celles-ci ont été respectées :

- Être dans un milieu concurrentiel.
- Être reconnues dans leur milieu comme performantes.
- Idéalement, avoir un engagement communautaire important.
- Être aux extrêmes du processus de réingénierie : une caisse débutant le processus, une caisse avancée dans le processus.

Or comme le processus de réingénierie est récent dans le Mouvement, il y a encore peu de caisses très avancées dans la réingénierie. Une des fédérations avec lesquelles nous étions en contact avait dans son territoire une caisse particulièrement avancée. Nous avons donc choisi cette caisse qui est une des caisses populaires Desjardins ayant le plus progressé dans le processus de la réingénierie. Puis nous avons demandé à la fédération à laquelle appartient cette caisse de nous en sélectionner une autre ayant des caractéristiques proches (performante, membres avec des revenus moyens élevés, en zone urbaine ou semi-urbaine, soumise à la concurrence) mais débutant la réingénierie.

Dans chacune des caisses, nous avons discuté avec des personnes occupant différentes fonctions. Dans chaque caisse, nous avons rencontré le directeur général, un autre gestionnaire, un conseiller, un caissier, plus un membre du conseil d'administration dans l'une des caisses. L'échantillon total est donc constitué de neuf participants aux entrevues représentants les deux caisses.

## **5.4 GUIDE D'ENTRETIEN**

Notre guide d'entrevue a été élaboré à partir de celui utilisé par Ricard (1995) dans le cadre de son étude sur l'approche relationnelle dans le secteur bancaire. Comme le spécifie Deslauriers (1994), un guide d'entretien comporte un certain nombre de questions principales qui servent de grands points de repères : l'interviewer peut aller au-delà des questions posées, en même temps qu'il s'assure d'obtenir à peu près les mêmes renseignements de différentes personnes interrogées. Donc, sans nécessairement reprendre de façon identique les questions de recherche spécifiées à la section 4.2, notre guide s'en est toutefois largement inspiré puisque nous devons répondre à ces questions. Les questions ont été conçues de manière à convenir à toutes les personnes interrogées.

## **5.5 ADMINISTRATION DES ENTREVUES**

Les entrevues ont eu lieu entre le 3 mars et le 11 avril 1998. Dans un premier temps, nous avons contacté les caisses par téléphone et leur avons brièvement expliqué le contexte de la recherche. Puis juste après cet entretien téléphonique nous leur avons fait parvenir un résumé du contexte de l'étude et des objectifs de recherche. Après que les responsables aient accepté de participer aux entrevues, nous les avons invités à sélectionner des gestionnaires et des employés représentant les différents niveaux de la caisse. Ensuite, nous avons demandé aux responsables de faire parvenir à tous les participants le résumé de la recherche ainsi que le guide de l'entrevue. Ainsi, les répondants ont pu se préparer aux entrevues et répondre de façon plus efficace.

Les entrevues ont duré entre 45 et 75 minutes. Afin de rester le plus fidèle possible aux propos des répondants et limiter les biais dus à la mémoire, 50 % des entrevues ont été enregistrées (certaines n'ont pas été enregistrées à cause d'un problème technique avec l'enregistreuse et d'un refus). Pour tous, en tant qu'interviewer nous avons pris des notes durant l'entretien et nous avons aussi mis sur papier nos impressions personnelles et autres commentaires appropriés immédiatement après l'entrevue. De plus, dès le début de l'entrevue il a été demandé aux participants de répondre aux questions dans l'ordre prévu afin d'améliorer la rigueur de l'analyse par la suite.

## **5.6 TECHNIQUES D'ANALYSE DE DONNEES**

Après avoir terminé les entrevues, nous les avons analysées et interprétées. Le travail réalisé pour l'exploitation des données et de l'information est capital pour la qualité de la recherche. Pour cette raison, nous avons essayé d'être le plus rigoureux et systématique possible.

Une fois les entretiens complétés, nous avons retranscrit nos enregistrements et nos notes. Tous les propos des répondants n'ont pas été recopier, car certaines informations n'étaient pas pertinentes par rapport à notre étude. Ainsi, environ 80 % des paroles des répondants ont été rapportées parfois textuellement, parfois en enlevant les propos inutiles pour ne conserver que l'essentiel.

Par la suite, nous avons bâti une grille d'analyse. Cette grille résume les réponses données par chaque répondant aux questions du guide d'entrevue. Elle a été construite de façon à pouvoir répondre au double objectif de notre recherche et aux questions de recherche. Ainsi, nous avons complété une grille d'analyse par caisse afin de faciliter la comparaison des réponses données par chaque participant aux entrevues.

Dans la première partie de l'interprétation, nous avons répondu à chacune de nos questions de recherche pour chaque caisse en analysant les éléments de la grille d'analyse. Dans une deuxième partie de l'interprétation, nous avons utilisé notre première partie afin de dresser une comparaison des deux caisses pour chacune de nos questions de recherche (voir l'exemple à l'annexe 3).

## **5.7 FIDELITE ET VALIDITE**

Dans le cas de l'analyse qualitative, la validité n'est pas testée grâce à une des analyses statistiques. On cherche plutôt à savoir si le chercheur voit ce qu'il pensait voir (Kirk et Miller, 1986). Selon ces auteurs, la fidélité repose essentiellement, en recherche qualitative, sur la description explicite des procédures d'observation.

Pour sa part, Deslauriers (1994) définit la validité par le fait que «la méthode de recherche permet au chercheur de répondre à la question posée». Au vu de cette

définition, nous pouvons dire que notre recherche est valide puisque les résultats des entrevues nous permettent d'identifier si la réingénierie favorise la mise en place d'une approche relationnelle particulière dans les caisses populaires Desjardins.

Kirk et Miller (1986) sont encore plus précis, car ils définissent trois types de validité en recherche qualitative :

- La validité *apparente* se base sur l'évidence des données d'observation. Cependant, la preuve de cette validité apparente n'est pas suffisante pour témoigner de la qualité des résultats.
- La validité *instrumentale* se manifeste quand une procédure peut démontrer que «les observations effectuées rencontrent celles qui ont été générées par une procédure alternative, elle-même considérée comme valide». Sur ce point, il est difficile de comparer nos résultats avec d'autres recherches car, comme nous l'avons dit, à notre connaissance aucune étude sur notre sujet n'a été menée dans le secteur des banques coopératives dans un contexte de réingénierie. Néanmoins, comme nous le verrons, les résultats ne contredisent pas ce qu'on retrouve dans le secteur bancaire.
- La validité *théorique* se construit quand une procédure montre clairement «que le cadre théorique correspond bien aux observations».

Selon Lessard-Hébert, Goyette et Boutin (1996) la triangulation peut être utilisée pour accroître la validité. Ce concept s'applique à l'idée de «validation consultative» par confrontation des inférences faites à propos d'un même problème :

- Soit entre *plusieurs chercheurs* : pour notre étude, deux observateurs externes ont suivi tout le déroulement de la recherche. Il s'agit des deux professeures codirectrices du mémoire avec qui des rencontres régulières ont eu lieu. Ces deux personnes ont des compétences distinctes : Marie-Claire Malo est spécialisée dans la gestion stratégique des organisations, surtout coopératives tandis que Line Ricard est spécialiste du marketing relationnel dans le domaine bancaire. Ces compétences sont complémentaires compte tenu de la double caractéristique du Mouvement Desjardins comme banque coopérative.
- Soit entre *personnes interrogées* : comme nous l'avons vu, nous avons interrogé dans chaque caisse quatre à cinq personnes différentes.

- Soit entre *chercheurs et sujets observés*, interrogés ou concernés : nous avons fait parvenir dans les deux caisses les résumés des entrevues afin que chaque participant vérifie si nous avions bien transcrit ses propos. Les corrections ont été faites lorsqu'elles étaient nécessaires. Ensuite, nous avons envoyé aux deux directeurs de caisses le texte de notre communication présentée au colloque annuel du CIRIEC (Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives) dans le cadre du congrès de l'ACFAS (Association canadienne-française pour l'avancement des sciences) en mai 1998. Ce document contenait notamment un résumé des résultats de l'étude par question de recherche. Suite à cet envoi, nous avons réalisé une entrevue feed-back, à la caisse, avec le directeur d'une des caisses pour apporter quelques précisions supplémentaires à nos analyses. Nous avons également effectué une entrevue feed-back, cette fois par téléphone, avec le directeur de l'autre caisse qui n'a trouvé aucune modification à apporter à la présentation de nos résultats.

De plus, selon Kirk et Miller (1986), une documentation systématique des procédures utilisées à toutes les étapes du processus constitue aussi une excellente façon d'accroître la validité d'une recherche qualitative. Or nous avons spécifié précédemment comment s'est réalisée notre collecte de données ainsi que l'obtention du feed-back des participants. Selon Miles et Hubberman (1984) une documentation détaillée des procédures de recherche a pour but de stimuler la critique chez le lecteur sur le plan de la validité interne. Pour ces auteurs, cette documentation permet aussi certaines ouvertures sur le plan de la validité externe.

La relation entre la validité d'une recherche qualitative et le respect de certains principes éthiques revêt, comme le souligne Erickson (1986), une grande importance. Puisqu'une recherche interprétative nécessite l'accessibilité du chercheur à des données sur les conceptions, les significations ou les valeurs exprimées plus ou moins explicitement par les sujets, la validité dépend aussi de la collaboration et de la relation de confiance créée entre le chercheur et les sujets particulièrement avec les informateurs clés. Il existe plusieurs moyens d'établir et de maintenir une relation de confiance et de collaboration avec les sujets pendant la recherche. Erickson en propose quatre que nous avons respecté :

1. Une certaine *neutralité* de jugement face au sujet : nous avons expliqué plusieurs fois les buts de la recherche aux participants aux entrevues dès que ceci s'avérait nécessaire.
2. La *confidentialité* : comme recommandé par Erickson, sur le site des entrevues nous n'avons pas formulé de commentaires auprès des participants, à propos de ce que nous observions de différent entre eux (particulièrement entre les caisses). De plus, nous avons garanti aux caisses et à tous les participants une confidentialité complète dans les publications et présentations de nos recherches.
3. L'*implication* : nous avons impliqué les participants aux entrevues de plusieurs façons comme nous l'avons vu précédemment (vérifications des retranscriptions des entrevues, entrevues feed-back avec les directeurs).
4. La *clarté* : nous avions une idée claire de nos questions de recherche et nos procédures ce qui a favorisé la confiance des participants aux entrevues.

La fidélité, ainsi que l'affirment Kirk et Miller (1986), repose essentiellement sur des procédures d'observation dont la description est explicite. Elle ne porte pas directement sur les données, mais sur les techniques et instruments de mesure ou d'observation. Il s'agit en fait d'une démonstration que les opérations de l'étude comme la procédure de la collecte de données peuvent être répétées avec les mêmes résultats. La validité suppose la fidélité, mais non l'inverse.

En ce qui concerne cet aspect de notre recherche nous étions un peu limités. Nous ne disposions que d'un seul chercheur sur le terrain, nous-mêmes, et d'une seule méthode de collecte de données. Étant donné cette lacune de rigueur, la «triangulation des sources» nous est apparue comme une alternative pertinente et intéressante. Nous entendons par «triangulation des sources» le fait d'interroger plusieurs personnes à différents niveaux dans chaque caisse. En général, pour chaque caisse la ligne de pensée et la position des répondants étaient très similaires. Quelques petites variantes sont apparues, mais dans l'ensemble la triangulation des sources nous permet d'affirmer que l'information recueillie est fidèle.

## **VI. RÉSULTATS**

---

Cette section présente les résultats de la recherche pour chacune de nos huit questions de recherche. Ainsi, nous exposons successivement pour chaque question, les résultats pour chacune des deux caisses : une avancée dans la réingénierie, une débutant la réingénierie. Les deux caisses ont des caractéristiques similaires exceptées que l'une est déjà très engagée dans la réingénierie alors que l'autre débute le processus.

Ainsi, la caisse avancée dans le processus de réingénierie se situe en milieu semi-urbain, dans un environnement fortement concurrentiel. Ses membres ont un revenu moyen assez élevé. Ces caractéristiques sont propices à un intérêt élevé pour la fidélisation des membres. La caisse débutant la réingénierie est aussi située dans un milieu semi-urbain. Elle regroupe deux catégories de membres : la clientèle du village ; la clientèle résidentielle, travaillant en ville, très scolarisée et jeune. Le revenu moyen des membres est également assez élevé. La concurrence directe n'est pas très importante (une succursale bancaire), mais la clientèle résidentielle a un taux de mixité élevé, car elle travaille en ville où la concurrence entre les établissements financiers est forte.

Notre analyse est menée à partir de notre grille d'analyse des entrevues. Nous tenons également compte des entrevues feed-back réalisées avec les directeurs des deux caisses. Ainsi, nous pourrons dresser une conclusion globale sur ces deux caisses. Pour des raisons de confidentialité, le nom des participants aux entrevues n'apparaîtra pas dans nos tableaux. Nous avons remplacé leur nom par des numéros.

### **6.1 L'APPROCHE RELATIONNELLE EST-ELLE UNE REALITE DANS LA CAISSE ? POURQUOI ?**

Les différentes réponses aux questions ont été colligées dans une grille d'analyse. Celle-ci nous permet entre autres de connaître l'opinion des répondants sur la présence de l'approche relationnelle dans leur caisse. Nous voulions aussi être informées de l'opinion

des répondants à propos de ce qui leur permettait de dire que l'approche relationnelle était ou non présente dans leur caisse.

## 6.1.1 LA CAISSE TRES AVANCEE DANS LA REINGENIERIE

### 6.1.1.1 DANS LA CAISSE

Tableau 9 : Résultats sur la présence de l'approche relationnelle dans la caisse avancée dans la réingénierie

1	2	3	4
Oui : - conseillés attitrés - nouveaux outils = réingénierie	Oui : - conseillés attitrés depuis 1989	Nécessité pour le lien de confiance - conseillers attitrés	Oui : - depuis réingénierie - conseillers attitrés - 3 clés Desjardins

Toutes les personnes interrogées s'accordent pour dire que dans leur caisse l'approche relationnelle constitue une réalité. Tous les répondants ont fait référence aux conseillers attitrés comme preuve de la présence de l'approche relationnelle. Selon eux, avant les autres caisses, soit en 1989, cette caisse a commencé à donner des membres attitrés à des conseillers. D'ailleurs, un employé constate que le fait d'avoir un conseiller attitré améliore la relation avec le client. En effet, le conseiller a une bonne connaissance des besoins du membre et surtout selon cet employé, « *les membres n'aiment pas toujours devoir raconter à nouveau leur histoire* ». Les membres ont donc intérêt à prolonger leur relation avec le même conseiller. Que ce soit, selon les gestionnaires, ou selon les employés, l'approche relationnelle est beaucoup plus présente avec la réingénierie. Un des répondants cite les trois clés Desjardins qui sont à la base du processus de réingénierie pour représenter l'approche relationnelle : partenariat, feed-back, solution.

D'après un des gestionnaires de la caisse, « *les conseillers devront au minimum faire une offre par an à chacun de leurs membres. Ils seront évalués sur l'alimentation de leur portefeuille par membre par an* ». Il s'agit donc de tenter de vendre un maximum de produits à un même membre (vente croisée). L'intérêt de l'approche relationnelle semble donc être de faire de la vente croisée plutôt que d'attirer de nouveaux clients. En effet, le marketing relationnel contrairement au marketing transactionnel a pour objectif de consolider les relations avec les clients (Berry, 1983). De plus, la caisse a déjà une bonne part de marché.

D'après tous les répondants, la culture membre «à la base de l'approche relationnelle» est particulièrement bien implantée dans cette caisse. Cependant, la majorité des répondants n'ont pas parlé de l'importance de la relation avec le membre pour justifier la présence de l'approche relationnelle dans leur caisse. Seul un des répondants a mis en avant le lien de confiance. Pour lui, l'approche relationnelle est un prérequis à ce lien qui est essentiel pour la relation et le développement des affaires avec le membre.

Conclusion : La principale idée de cette sous-section est que, dans la caisse avancée dans la réingénierie, nous remarquons une approche relationnelle en devenir reposant fortement sur le processus de réingénierie.

#### **6.1.1.2 DIFFÉRENCES ENTRE LES CAISSES POUR LA PRÉSENCE DE L'APPROCHE RELATIONNELLE**

Nous avons demandé aux répondants si toutes les caisses étaient au même stade en ce qui concerne l'approche relationnelle.

Tableau 10 : Résultats sur la différence de la présence de l'approche relationnelle entre les caisses pour la caisse avancée dans la réingénierie

1	2	3	4
Oui : - stabilité du personnel = relations mais pas vrai relationnel (proactivité) - différence selon stade réingénierie	Non : Différences selon la culture		

Seuls deux répondants ont répondu à cette question (les autres n'avaient pas d'idée sur le sujet) et ont évoqué plusieurs raisons sur les différences entre les caisses à ce niveau:

- Les divergences de mentalité : «*Notre caisse a compris depuis longtemps que les membres étaient fidèles à un conseiller, et non à une caisse*». Dans cette caisse, on met en avant l'importance de la relation avec une personne particulière. Ce sont les employés qui font la fidélisation, et non la caisse en général. Or, d'après un des répondants cette vision n'est pas présente dans toutes les caisses. Ainsi, certaines caisses ne comprennent pas encore l'importance de l'approche relationnelle.
- L'étape de la réingénierie atteinte par les caisses : il y a des différences et «l'approche offre» n'est pas encore implantée dans toutes les caisses. Or selon les deux répondants c'est la réingénierie qui favorise l'approche relationnelle. Le processus «offre» avec ses outils informatiques permet un meilleur suivi des besoins des membres et ainsi on parvient à une meilleure proactivité du conseiller.

Un répondant nous a fait remarquer qu'une caractéristique commune à toutes les caisses populaires favorise l'approche relationnelle. Il s'agit de la stabilité du personnel, caractéristique qui permet aux caisses de se différencier des banques. Perrien et Ricard (1994) soulignaient d'ailleurs que c'est un problème important dans les banques. Grâce à la stabilité du personnel, des liens particuliers se créent entre les membres et les employés dans toutes les caisses. Ainsi, des liens de confiance peuvent être établis. Cependant, ce répondant a reconnu que ceci ne constituait pas une véritable approche relationnelle, car selon lui il n'y a pas proactivité. Pour lui, la proactivité est un prérequis à l'approche relationnelle. Il fait remarquer que les conseillers traditionnels ne vont pas encore au-devant des besoins des membres.

Conclusion : Il semblerait donc que les mentalités et le stade atteint dans la réingénierie influencent la présence de l'approche relationnelle dans les caisses. Cependant, un élément commun à toutes les caisses qui est la stabilité du personnel favorise l'approche relationnelle.

### **6.1.1.3 QUELLES SONT LES ATTENTES DES MEMBRES PAR RAPPORT À L'APPROCHE RELATIONNELLE ?**

Nous voulions connaître le niveau et le type d'attentes des membres des caisses par rapport à l'approche relationnelle.

*Tableau 11 : Résultats sur les attentes des membres par rapport à l'approche relationnelle pour la caisse avancée dans la réingénierie*

1	2	3	4
Très élevées : - pour la confiance - et lié à celle-ci un gain de temps	Très élevées - pour maximiser leurs rendements (service professionnel). - Pour la confiance	Très élevées - bonne connaissance de leurs besoins (gain de temps)	Très élevées - un conseiller « proactif »

Tous les répondants pensent que les membres sont très intéressés par l'approche relationnelle pour les principales raisons suivantes :

- Selon un des répondants, la caisse a une clientèle de gens actifs pour qui le temps est très précieux. Ainsi, pour eux il est important que le conseiller les connaisse bien pour

répondre de façon rapide à leurs besoins. Les clients cherchent avant tout à établir un lien de confiance pour pouvoir se libérer de la gestion de leurs opérations financières.

- Selon un autre répondant, les membres cherchent aussi à maximiser leurs rendements. Les membres veulent un service très professionnel. Les conseillers doivent être non seulement capables de bien cerner leurs besoins mais aussi de les anticiper.
- Pour deux répondants sur quatre, l'établissement de liens de confiance est important pour gagner du temps et de l'argent. Un répondant a mentionné quatre éléments nécessaires à l'établissement de liens de confiance : « *compétence, confidentialité, accessibilité, comportement corporatif* ». Le comportement corporatif est en fait l'importance de l'engagement dans le milieu.

Conclusion : Les attentes des membres de la caisse par rapport à l'approche relationnelle semblent donc très élevées, et principalement dans un but économique individuel.

#### **6.1.1.4 EST-CE QUE LES MEMBRES PERÇOIVENT LA CAISSE COMME RELATIONNELLE D'APRES LES EMPLOYÉS ET DIRIGEANTS ?**

Nous voulions connaître la perception des employés et des gestionnaires concernant la vision que pouvaient avoir les membres à propos de la présence de l'approche relationnelle dans leur caisse.

Tableau12 : Résultats sur le fait que les membres perçoivent leur caisse comme étant relationnelle pour la caisse avancée dans la réingénierie

1	2	3	4
Dépend des membres	Pas encore assez : - manque proactivité	Oui - Ils demandent toujours la même personne	De plus en plus : - conseillers développent la relation - faut pas oublier les services de convenance

D'après les réponses des répondants, il n'est pas évident que tous les membres perçoivent encore bien l'approche relationnelle ce qui contraste avec la réponse positive donnée par le personnel de la caisse sur la présence de l'approche relationnelle. Comme mentionné précédemment, un des répondants reconnaît qu'il manque encore la proactivité.

Selon la perception d'un des répondants, les membres cherchent toujours à faire affaire avec le même conseiller. En fait, au cours de l'entrevue il est apparu que tous les répondants ont la sensation que les membres ressentent de plus en plus l'approche relationnelle grâce à la réingénierie. Comme mentionné précédemment, les répondants associent l'approche relationnelle et la réingénierie.

#### **6.1.1.5 QUELS SONT LES FREINS INTERNES ET EXTERNES A L'IMPLANTATION DE L'APPROCHE RELATIONNELLE DANS LA CAISSE ?**

Notre but était de découvrir si les employés et les gestionnaires de la caisse percevaient des barrières à l'implantation de l'approche relationnelle dans leur caisse.

Tableau13 : Résultats sur les freins à l'implantation de l'approche relationnelle dans la caisse avancée dans la réingénierie.

	1	2	3	4
Internes	- l'organisation du travail	Les ressources humaines	Problème d'adaptation et de formation des ressources humaines	Problème d'adaptation et de compétence du personnel
Externes	Pas importants; contexte concurrentiel (faux relationnel)	Difficulté de se démarquer de la concurrence		La concurrence à cause de la publicité

Pour tous les répondants, le frein principal à l'implantation de l'approche relationnelle est principalement interne. Il s'agit de l'organisation du travail et des ressources humaines. Selon un des répondants, les conseillers doivent revoir complètement leur façon de travailler. Ils doivent être généralistes avec des compétences sur tous les produits offerts par la caisse, ils doivent manipuler l'outil informatique, être attentifs aux besoins des membres. Certaines personnes restent ancrées dans leurs habitudes et manquent encore de connaissances malgré la formation. En fait, trois répondants sur quatre nous ont fait remarquer ce problème d'adaptation et deux celui de manque de compétences. Pour l'instant, les conseillers sont «assis entre deux chaises» car la réingénierie n'est pas encore finie. Selon un répondant, on leur demande de se concentrer sur la relation avec les membres, mais ils ne sont pas encore débarrassés des tâches administratives.

Les freins externes ne semblent pas être importants. Ils ne semblent pas être de véritables freins, mais plutôt des problèmes et des éléments qui limitent pour eux l'intérêt de l'approche. Ils proviennent de la concurrence avec par exemple certains concurrents qui

n'hésitent pas à aller au domicile des gens et donnent l'impression de faire du relationnel. Un autre problème mentionné par un répondant est celui de réussir à se différencier de la concurrence, à avoir une approche relationnelle spécifique.

Conclusion : Les freins à l'installation de l'approche relationnelle sont principalement internes et reliés à l'adaptation des employés.

#### **6.1.1.6 L'APPROCHE RELATIONNELLE : POUR TOUS LES MEMBRES ET TOUTES LES CAISSES ?**

Nous souhaitions savoir si les employés et les gestionnaires de la caisse considèrent que tous les membres recherchent l'approche relationnelle et si cette approche est possible dans toutes les caisses.

Tableau 14 : Résultats sur le fait que l'approche relationnelle est pour tous les membres et toutes les caisses dans la caisse avancée dans la réingénierie.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Les membres	Non : - certains membres très autonomes dans leurs décisions d'affaires	Non : - une clientèle à la recherche de produits	Non : -grands et moyens détenteurs	Oui : tous les membres souhaitent avoir un conseiller attitré
Les caisses	Oui		Oui pour se démarquer	

Les gestionnaires et les employés ont une vision différente de l'intérêt de faire de l'approche relationnelle avec tous les membres. Ainsi, pour les gestionnaires il ne faut pas chercher à avoir ce type d'approche avec tous les membres. Certains membres sont particulièrement autonomes dans leurs décisions d'affaires et ne souhaitent pas l'établissement de liens relationnels. Ceci rejoint l'approche sélective que nous avons vue dans la revue de la littérature. D'autres personnes sont seulement à la recherche de produits financiers. Tous ces membres sont donc plutôt transactionnels. Ainsi, selon un des gestionnaires ce ne serait pas rentable d'avoir avec eux une approche relationnelle. Durant le déroulement des entrevues, les gestionnaires ont effectivement souvent mis en avant la rentabilité de la caisse en réservant l'approche relationnelle aux grands détenteurs. Le gestionnaire précédent avoue que « *1300 membres devraient en bénéficier c'est-à-dire 9 % des membres qui représentent 68 % des actifs de la caisse* ».

Par contre, selon les employés de contact, les membres en général recherchent l'approche relationnelle et il est donc intéressant de tenter de développer cette approche avec tous. Le problème, c'est le manque de temps pour l'instant qui les oblige à sélectionner les membres qui en bénéficient. Un conseiller ne peut traiter qu'un nombre limité de dossiers. Un problème semble être apparu avec la mise en place de l'approche relationnelle puisqu'un répondant constate que les membres font appel aux conseillers pour des opérations de base ce qui crée une surcharge de travail à ces derniers.

Selon deux répondants sur quatre (les autres n'ayant pas d'opinion sur le sujet), l'approche relationnelle est intéressante pour toutes les caisses et doit leur permettre de se différencier des banques.

Conclusion : L'approche sélective risque donc d'être privilégiée dans cette caisse, car c'est l'option choisie par le directeur et les gestionnaires.

### **Conclusion :**

Dans la caisse avancée dans la réingénierie, l'approche relationnelle est très souvent associée à la réingénierie. Ainsi, les participants aux entrevues ont souvent mentionné les outils apportés par la réingénierie pour justifier la présence de cette approche. Ils ont fréquemment rapproché réingénierie, approche relationnelle et professionnalisme.

Tous les répondants pensent que l'approche relationnelle est présente dans leur caisse, mais leurs réponses à d'autres questions nous amènent à nuancer ce constat. Par exemple, certains d'entre eux ont reconnu que les membres ne percevaient pas tous la caisse comme étant relationnelle. Ceci est par contre normal puisque les grands détenteurs d'épargne et les détenteurs intermédiaires sont pour l'instant favorisés dans ce processus, selon les répondants.

De plus, pour appuyer la présence de l'approche relationnelle, tous les participants ont signalé l'existence des conseillers attitrés, mais la majorité (trois sur quatre) n'a pas mentionné l'importance de la relation au guichet pour les services de convenance. Les répondants rapprochent approche relationnelle et conseil or comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature toute l'entreprise doit pratiquer cette approche (Hammer et

Champy, 1993). On semble vouloir implanter l'approche relationnelle en commençant au service conseil. Après en avoir discuté avec le directeur dans l'entretien feed-back, nous pouvons préciser que la nouvelle approche au service conseil implique tout de même des changements au niveau des services de convenance. Ainsi, le service au comptoir va être conservé et comportera deux parties. L'approche transactionnelle restera présente dans le but de fournir un service rapide et performant pour les opérations de base. La mise en place des agents de service permettra de fournir un certain conseil au comptoir. Ces agents de service seront jumelés avec des conseillers pour desservir l'ensemble des besoins des membres. Ces employés seront capables de faire en même temps du transactionnel et du service conseil «de base». Cependant, comme dans toutes les institutions financières la caisse veut inciter les membres à utiliser le guichet automatique pour faire leurs transactions courantes.

Enfin, le niveau de proactivité encore insuffisant dans cette caisse par rapport aux attentes des membres nous amène à penser que l'approche relationnelle n'est pas encore tout à fait une réalité. En effet, une approche relationnelle suppose une bonne connaissance des clients et encourage la vente croisée. La proactivité permet d'atteindre ceci, car il s'agit d'aller au-devant des attentes des clients. La direction a reconnu qu'il restait encore du travail à faire à ce niveau.

Une autre illustration du lien effectué par les répondants entre l'approche relationnelle et la réingénierie est le fait que ceux-ci aient rapproché les obstacles à l'implantation de la réingénierie à ceux de l'approche relationnelle. En effet, pour tous les répondants le frein principal au déploiement de l'approche relationnelle dans cette caisse est les ressources humaines. Pour eux, il y a des problèmes d'adaptation et de compétence avec la mise en place du processus de réingénierie. Selon le directeur, en entrevue feed-back, les compétences étaient là mais mal utilisées. Pour lui, il faut laisser le temps aux ressources humaines pour s'adapter, ce frein est avant tout un respect des êtres humains. De même, il ne semble pas que la motivation manque puisqu'aucun des répondants n'a parlé de ce problème.

Tous les répondants ont conscience que les attentes de certains membres par rapport à l'approche relationnelle sont importantes. L'intérêt pour un lien de confiance qui est une des composantes de l'approche relationnelle, a souvent été cité, mais la plupart du temps

dans un but économique. La confiance devrait permettre aux membres de gagner du temps et de l'argent. Donc, la confiance a, pour les répondants, un intérêt transactionnel. On reconnaît aussi qu'il faut anticiper les besoins des membres.

Il n'est pas évident qu'à long terme tous les membres bénéficieront de l'approche relationnelle, car selon deux répondants certains membres (autonomes ou transactionnels) ne la souhaitent pas. De plus, la direction a pour volonté de segmenter selon les caractéristiques des membres et selon le volume d'affaires des membres avec la caisse. On semble vouloir privilégier les grands détenteurs. Pour le directeur, tel que précisé dans l'entretien feed-back, ceci est dû à la représentativité de ces détenteurs et les coûts engendrés par l'approche relationnelle. Le développement des affaires de la caisse est donc au premier rang des préoccupations. Ceci s'inscrit dans une stratégie de long terme avec une volonté de fidélisation des membres. Nous pensons aussi que la concurrence incite les institutions financières à une telle approche avec les grands détenteurs, du moins pendant la première étape du processus de réingénierie.

La satisfaction des membres a une place primordiale tant au niveau transactionnel qu'au niveau relationnel. Selon le directeur, même si tous les membres ne bénéficient pas de l'approche relationnelle, on s'efforce de leur donner une satisfaction maximale. L'approche relationnelle semble prendre une part de plus en plus importante dans cette caisse à travers la réingénierie. À l'heure actuelle, ce sont les membres détenteurs de gros « comptes » qui en bénéficient.

## **6.1.2 LA CAISSE DEBUTANT LA REINGENIERIE**

### **6.1.2.1 DANS LA CAISSE**

Tableau 15 : Résultats sur la présence de l'approche relationnelle dans la caisse débutant la réingénierie

1	2	3	4
Pas vraiment 3 ressources sur 35 (service entreprises et conseiller en finance personnelle)	Beaucoup à faire Seulement pour les membres connus	Réalité grandissante Relations plus solides, confiance se développe	Stade préliminaire On installe la relation

Tous les répondants semblent s'accorder à reconnaître que l'approche relationnelle n'est pas encore présente dans la caisse. La caisse semble être au stade préliminaire; elle

installe la relation pour rejoindre l'approche relationnelle. Selon un employé, « *l'approche relationnelle constitue une réalité grandissante* ». À l'heure actuelle, seuls les membres « anciens » de la caisse qui sont connus et reconnus en bénéficient. De façon précise, selon le directeur, seules trois personnes de la caisse sur les 35 à temps plein adoptent une approche plus relationnelle. Il s'agit du responsable du service aux entreprises et du conseiller en finances personnelles en place depuis un an.

#### **6.1.2.2 L'APPROCHE RELATIONNELLE EST-ELLE UNE REALITE DANS LES CAISSES ?**

Tableau 16 : Résultats sur la présence de l'approche relationnelle dans les caisses selon les répondants de la caisse débutant la réingénierie

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Dans les caisses	Différences Plus pour le service entreprises Service particulier traditionnellement transactionnel	Pas de différences entre les caisses	Différences : Chaque caisse problèmes différents, évoluent pas au même rythme	Différences : Dépend du personnel (goût à relever défi et de leur synergie)

Selon la majorité des répondants (trois sur quatre) la présence de l'approche relationnelle est différente selon les caisses, mais les raisons évoquées par chacun ne sont pas semblables :

- Chaque caisse a des problèmes différents et ne peut évoluer au même rythme.
- Selon un employé ayant travaillé dans les deux caisses étudiées, la différence de la présence de l'approche relationnelle est due à la culture d'entreprise. Dans la caisse avancée dans la réingénierie, le personnel et la direction forment un groupe très uni. Cette caisse réussit à allier l'ancienneté du personnel et un esprit ouvert.
- Pour un autre répondant, la présence de l'approche relationnelle dans une caisse dépend du personnel, de son goût à relever des défis. La réussite provient de la synergie des employés.

Selon un gestionnaire, dans toutes les caisses il y a une certaine approche relationnelle qui est naturelle : des conseillers attitrés selon les affinités avec les membres. Mais, selon lui, dans toutes les caisses le service aux entreprises fait beaucoup plus d'approche relationnelle que le service aux particuliers. En effet, au départ le service aux particuliers avait pour but les transactions, on venait pour commander un produit et ceci est resté enraciné dans la caisse étudiée.

Conclusion : Les différences sur la présence de l'approche relationnelle entre les caisses, évoquées ici, divergent de la première caisse. La réingénierie n'a pas été mentionnée. Les répondants ont parlé de la culture d'entreprise et du personnel. Dans cette caisse, on voit comme dans la première, un point commun à toutes les caisses qui favorise l'approche relationnelle. Il s'agit des conseillers attitrés naturellement. Ceci est probablement favorisé par la stabilité du personnel des caisses.

#### **6.1.2.3 EST-CE QUE LES MEMBRES PERÇOIVENT LA CAISSE COMME ETANT RELATIONNELLE**

Tableau17 : Résultats sur le fait que les membres perçoivent la caisse comme étant relationnelle dans la caisse débutant la réingénierie?

1	2	3	4
Entreprises: oui Particuliers : non Pas développer les ressources humaines surtout pour placement	Certains	Base relationnelle mais pas à la hauteur des attentes des membres. Problèmes : épargne, service à la clientèle, culture, manque formation et motivation des employés	Dépend des membres Voir ci dessus

D'après tous les répondants, la majorité des membres ne perçoivent pas la caisse comme étant relationnelle. Il y a une base relationnelle, mais elle n'est pas à la hauteur des attentes des membres. Les membres sont connus et reconnus, mais il y a des problèmes au niveau de l'épargne, du service à la clientèle et de la culture d'entreprise. Il y a un manque d'implication et de formation des employés. Le développement des ressources humaines a été négligé surtout en matière de placements. De plus, tous les membres ne perçoivent pas la caisse comme étant relationnelle, car ils ne bénéficient pas tous de cette approche.

#### **6.1.2.4 EST-CE QUE LES ATTENTES DES MEMBRES PAR RAPPORT A L'APPROCHE RELATIONNELLE SONT IMPORTANTES ?**

Tableau18 : Résultats sur les attentes des membres par rapport à l'approche relationnelle dans la caisse débutant la réingénierie

1	2	3	4
Oui Membres veulent du conseil et qu'on les prennent en charge	Oui Membres veulent du conseil et qu'on s'occupe d'eux comme si on était à leur place	Oui membres veulent du conseil professionnel et qu'on s'occupe d'eux	Dépend de la clientèle Gens plus scolarisés viennent à la caisse pour petites transactions, besoins précis

La majorité des répondants (trois sur quatre) pensent que les attentes des membres par rapport à l'approche relationnelle sont importantes.

Au niveau des services conseil, les membres veulent qu'on les guident. Ils attendent plus de conseils professionnels. Or la caisse semble avoir une image non professionnelle selon le directeur. Les membres perçoivent les employés de leur caisse comme des preneurs de commandes qui sont incomptétents pour le rôle de conseiller. Selon les membres les attentes par rapport à l'approche relationnelle peuvent être plus ou moins importantes. Un gestionnaire précise que ce sont surtout les épargnants qui veulent être pris en charge.

Au niveau des services de convenance, on distingue deux catégories de membres. Les membres du village sont très intéressés par l'approche relationnelle contrairement aux résidents qui travaillent en ville, qui sont plus scolarisés et qui viennent à la caisse pour des besoins précis, pas pour des petites transactions. Mais l'employé qui distingue ces deux catégories reconnaît qu'il faut développer les relations d'affaires avec les résidents. Les villageois quant à eux ont besoin de contacts, de parler au comptoir. D'après les entrevues, les attentes envers l'approche relationnelle avec les solutions d'affaires sont aussi importantes pour la population des résidents.

Conclusion : Il semble que les attentes par rapport à l'approche relationnelle sont surtout fortes pour les membres épargnants et les résidents qui travaillent en ville. Il est intéressant de remarquer qu'on a fait référence aux attentes des membres par rapport à l'approche relationnelle pour les services de convenance.

### **6.1.2.5 QUELS SONT LES FREINS INTERNES ET EXTERNES A L'IMPLANTATION DE L'APPROCHE RELATIONNELLE DANS LA CAISSE ?**

*Tableau19 : Résultats sur les freins internes et externes à l'implantation de l'approche relationnelle dans la caisse débutant la réingénierie*

	1	2	3	4
Internes	Ressources financières : pression des membres et des fédérations, confédérations Un peu moins : réticence des gestionnaires et/ou des ressources humaines	Rythme d'apprentissage et compétences des employés	Problèmes de motivation des employés Insécurité face aux changements	Manque de pratiques des connaissances
	Pressions des membres : veulent du relationnel et conserver le transactionnel au comptoir	Concurrence : Retard d'au moins 5 ans par rapport aux banques	Vendre des services et les coûts qui y sont rattachés Problème du à la mixité » membres connaissent ce qui se passe ailleurs	concurrence

Des freins à l'implantation de l'approche relationnelle dans la caisse se dégagent des réponses des participants. Au niveau interne, ce sont les ressources humaines qui constituent les freins les plus cités pour les quatre répondants pour différentes raisons selon chacun d'eux :

- Le rythme d'apprentissage de chaque employé et sa compétence. En fait, il y a du potentiel, mais les problèmes de compétence proviennent plutôt d'un manque de formation antérieure.
- Un manque de motivation de certains employés.
- Un manque de pratique régulière au niveau des services réguliers.

Mais la direction stipule que la réticence des gestionnaires et des employés n'est pas le frein principal. Le vrai problème, ce sont les pressions pour être performants. Ces pressions proviennent des membres qui veulent des ristournes ainsi que de la fédération et de la confédération qui souhaitent récupérer l'investissement à court terme dans le secteur courant (en supprimant des postes).

Plusieurs freins externes ont aussi été cités :

- Pour un répondant, les membres exercent des pressions, car ils veulent non seulement l'approche relationnelle, mais aussi conserver des services transactionnels au comptoir.

- La concurrence peut représenter un frein pour trois des quatre répondants. Il va falloir vendre les coûts associés au service. Les banques sont plus riches que les caisses et donc elles sont plus en mesure d'offrir des rabais.

Conclusion : Comme dans la première caisse, les freins à l'implantation sont principalement internes. Cependant, le directeur a en plus mentionné les pressions des membres et des dirigeants du Mouvement.

#### **6.1.2.6 L'APPROCHE RELATIONNELLE EST-ELLE INTERESSANTE POUR TOUS LES MEMBRES ET CAISSES ?**

*Tableau 20 : Résultats sur l'intérêt de l'approche relationnelle pour tous les membres et caisses selon les répondants de la caisse débutant la réingénierie*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Les membres	Non Intéressant pour les membres qui ont des grosses affaires chez Desjardins Mais ne pas négliger les autres = futurs détenteurs de demain.	Non Certains membres ne veulent pas de conseil	SI la caisse n'évolue pas les membres vont partir. L'appartenance à un leader social a moins d'impact.	Gens plus scolarisés : plus transactionnels Importance du service au comptoir
Les caisses	oui	oui		Oui mais moins qu'avant

Trois répondants sur quatre pensent que l'approche relationnelle n'est pas intéressante pour tous les membres :

- Pour un employé, certaines personnes ne veulent pas de conseils, mais juste être informées des nouveaux produits. Au niveau des services de convenance, ces personnes souhaitent seulement des services transactionnels au comptoir. Ce sont les personnes « transactionnelles » telles que nous les avons vues dans la revue de la littérature. Cependant, il nous semble qu'à long terme ces personnes peuvent vouloir un service personnalisé.
- Le directeur reconnaît que ce sont les membres qui font des grosses affaires chez Desjardins qui vont en bénéficier. Mais on est conscient qu'il ne faudrait pas que le mouvement oublie les petits épargnans qui sont les épargnans de demain.
- Pour un employé, au niveau des services conseil, l'approche est intéressante pour tous les membres, car il faut augmenter la confiance. Les convictions des gens par rapport à Desjardins ont évolué. L'appartenance à un leader social a moins d'impact. Si la

caisse n'évolue pas surtout au niveau du professionnalisme, des compétences en matière de placement, les membres vont partir.

Conclusion : Comme dans la première caisse, l'approche sélective risque d'être privilégiée.

### **Conclusion :**

Cette caisse, jusqu'à l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction, il y a moins d'un an, fonctionnait de manière très traditionnelle avec une approche plutôt transactionnelle. L'approche relationnelle n'est pas encore présente dans cette caisse et on le reconnaît. Il faut encore faire évoluer la culture de la caisse et surtout les mentalités des employés. La direction a cependant la volonté de changer les choses. Des étapes ont déjà été franchies dans le cadre de la mise en place de l'approche relationnelle. On a voulu faire prendre conscience aux employés et aux gestionnaires de l'importance de l'approche relationnelle, et notamment de la connaissance des membres.

Il y a des problèmes de motivation de certains employés, et surtout de compétences. Mais, pour la direction, ce ne sont pas les ressources humaines qui freinent l'implantation de l'approche relationnelle, mais les pressions financières. Ces pressions proviennent du Mouvement qui veut récupérer l'investissement de la réingénierie rapidement et des membres qui veulent sauvegarder la relation au comptoir et en même temps bénéficier de la ristourne.

Cependant, certains répondants ont conscience de l'importance du contact au comptoir pour certains membres et la direction ne veut pas supprimer des ressources humaines pour les services de convenance. Pour cette caisse, les membres associent à Desjardins les aspects transactionnel et relationnel et il ne faut pas supprimer l'un des deux, car les membres risquent d'avoir une raison de moins de venir chez Desjardins.

Pour cette caisse aussi le membre est très important. On est attentif à ses désirs. L'approche relationnelle est en cours d'implantation. Une fois présente avec tous les outils de la réingénierie et le souci de la direction de répondre aux attentes des membres, il nous semble que l'approche relationnelle devrait être particulièrement efficace.

## **6.2 QUELLE EST L'EVOLUTION DE LA RELATION AVEC LES MEMBRES A TRAVERS LE TEMPS ET QUELS FACTEURS ONT INFLUENCE CETTE EVOLUTION ?**

Nous désirions connaître l'évolution de la relation avec le membre en rapport avec celle de l'approche relationnelle.

### **6.2.1 LA CAISSE TRES AVANCEE DANS LA REINGENIERIE**

#### **6.2.1.1 QU'EST CE QUI A ETE FAIT POUR ETRE PLUS RELATIONNEL ?**

Nous souhaitons voir apparaître ce qui a été fait concrètement dans la caisse pour favoriser l'approche relationnelle.

Tableau21 : Résultats sur ce qui a été fait par la caisse avancée dans la réingénierie pour être plus relationnelle

1	2	3	4
- depuis 89,90 conseillers attitrés.	- approche membre contraire à l'approche produit antérieure pour les conseillers. - d'où des conseillers généralistes	Projet offre de la réingénierie : informatique Pour le suivi des membres et plus de professionnalisme	- 3 clés Desjardins - l'informatique (partenariat avec les membres)

Selon les gestionnaires, la caisse a commencé dès 1989 l'implantation des conseillers «attitrés». Ainsi, pour la direction, la caisse est passée d'une approche produit à une approche membre. Le but n'est pas de vendre un maximum de produits à certaines périodes de l'année (par exemple les REER). Il faut toujours être attentif à tous les besoins des membres. Les conseillers deviennent des généralistes compétents pour servir le membre dans tous ses besoins.

Selon trois répondants sur quatre, l'approche «offre» de la réingénierie facilite l'approche relationnelle. En effet, grâce à l'informatique le suivi des besoins des clients est facilité et on arrive à une relation caisse -membre beaucoup plus professionnelle et personnalisée (suivi). L'informatique a aussi créé un lien de partenariat, car le membre peut visionner l'écran pendant que le conseiller travaille pour lui et agir avec ce conseiller.

Conclusion : seul le service conseil semble avoir bénéficié de mesures concrètes pour faciliter l'approche relationnelle.

### **6.2.1.2 QU'EST CE QUI POURRAIT ETRE FAIT POUR ETRE PLUS RELATIONNEL ?**

Notre but est de comprendre la vision des répondants sur ce qui pourrait être réalisé dans le futur pour favoriser l'approche relationnelle.

Tableau22 : Résultats sur ce qui pourrait être fait pour être plus relationnel dans la caisse avancée dans la réingénierie

1	2	3	4
- relation plus personnelle - segmentation par priorité	- toujours surveiller les besoins des membres - conseiller attitré pour chaque membre	Recommandation concrète pour le membre et suivi	Conseillé attitré pour chaque membre

Pour être plus relationnel, tous les répondants semblent s'accorder sur le fait qu'il faut désormais s'attacher à donner un conseiller «attitré » à chaque membre. Pour l'instant, seuls les grands détenteurs en bénéficient et la caisse commence à cibler les détenteurs intermédiaires.

Pour un gestionnaire, il faut aussi aller plus loin dans la personnalisation de la relation avec les membres. À l'heure actuelle, ce ne sont pas tous les membres qui bénéficient de recommandations élaborées à partir de l'informatique et d'un suivi à partir de ce même outil. Le but est donc d'améliorer le suivi des besoins des membres et de se dégager de la vente de produits vedettes pour gérer la relation avec le membre sur la durée. Enfin, pour deux répondants l'amélioration du suivi des membres est nécessaire. Ainsi, selon un répondant, les conseillers devraient être en mesure de faire une recommandation concrète à chaque rencontre de service.

Conclusion : seul le conseil encore une fois fera l'objet de modifications pour faciliter l'approche relationnelle.

#### **Conclusion :**

La culture d'entreprise de cette caisse orientée vers le membre et la cohésion de son personnel et de ses dirigeants semble être à l'origine de son dynamisme. Tous les

employés et les directeurs sont conscients de l'importance de l'approche membres pour réussir à les fidéliser. Le personnel et les directeurs ont déjà beaucoup évolué surtout en terme de professionnalisme. Les outils informatiques apportés par la réingénierie sont utilisés pour le conseil. Ainsi, on a déjà une meilleure connaissance des membres, une offre personnalisée et un début de proactivité des conseillers.

On reconnaît qu'il y a encore des progrès à faire pour améliorer tous ces aspects et, notamment, le suivi des membres, et la personnalisation de la relation.

## 6.2.2 LA CAISSE DEBUTANT LA REINGENIERIE

### 6.2.2.1 QU'EST CE QUI A ETE FAIT POUR ETRE PLUS RELATIONNEL ?

*Tableau 23 :Résultats sur ce qui a été fait pour être plus relationnel dans la caisse débutant la réingénierie*

1	2	3	4
1- engagement du conseil d'administration : changement de l'équipe de direction 2- Intervention auprès du personnel (importance de la connaissance du membre) 3- Développement des compétences et des habiletés	Présence dans le milieu Conseillers attitrés Peu de choses de faites	- cueillette des plaintes - conseillers plus proches des membres - boîte vocale et agenda électronique - développement des suivis (manuels)	- Plan de formation pour les services de convenance  - Valorisation des tâches dans ce service (motivation) - Importance du lien de confiance

La présidente du conseil d'administration et la direction actuelle reconnaissent que jusqu'à l'arrivée de la nouvelle direction la caisse était totalement transactionnelle. Le seul « relationnel » qu'il y avait était le fait que les membres anciens étaient connus et reconnus.

La direction a suivi différentes étapes pour que la caisse soit plus relationnelle :

1. Engagement du conseil d'administration et de la direction d'où un changement de l'équipe de direction, car l'ancienne n'était pas capable de relever le défi de la réingénierie.
2. Intervention auprès du personnel : deux rencontres qui ont fait prendre conscience aux employés de l'importance de bien connaître le membre et du fait que la connaissance du membre est le contraire de la transaction.

3. Développement des compétences et des habiletés relationnelles: Adapter des fonctions de ressources humaines avec des profils de clientèle différents et s'assurer que ces employés développent des nouvelles habiletés relationnelles et des connaissances associées à leur profil. Ceci va se faire rapidement grâce aux conseillers attitrés et aux nouvelles technologies.

Concrètement, il y a encore peu de choses de faites et pas de technologie. On a juste commencé à attirer des conseillers. Il nous semble que cette caisse est encore très loin du relationnel, mais on en a parfaitement conscience. Cependant, selon un employé, plusieurs petites choses ont été réalisées pour améliorer la relation avec le membre:

- La cueillette des plaintes.
- Les conseillers sont plus proches de leurs membres, car ils ont été déchargés de certaines tâches qui ralentissaient le service à la clientèle.
- Des supports techniques : boîte vocale et agenda électronique.
- Développement des suivis grâce à un résumé envoyé aux membres après chaque rencontre, mais ceci se fait encore de façon manuelle, « maison ».

Au niveau des services de convenance, un plan de formation a été développé pour les employés dans le cadre de l'approche relationnelle. Ainsi, un employé de contact ressent un développement de la valorisation des tâches et des responsabilités. Les employés au service de convenance sont donc plus motivés, plus en mesure de relever de nouveaux défis.

Conclusion : Les actions en vue de mettre en place une approche relationnelle semblent toucher toute la caisse.

### **6.2.2.2 QU'EST CE QUI POURRAIT ETRE FAIT POUR L'ETRE PLUS ?**

Tableau24 : Résultats sur ce qui pourrait être fait pour être plus relationnel dans la caisse débutant la réingénierie

1	2	3	4
- suivi des résultats - révision de la structure de la caisse : en 3 ans 70 % (contre 43 %) à la vente 30 % au support (contre 57 %).	- Conseillers attitrés - Formation des employés - Évolution de la culture de la caisse et des mentalités des employés	- plus de suivi des membres - proactivité	

Tous les répondants ont conscience qu'ils restent encore beaucoup à faire pour implanter l'approche relationnelle. Selon le directeur, deux étapes doivent venir :

- Suivi des résultats : Les gestionnaires vont suivre l'évolution de chacun de leurs employés par rapport aux objectifs (vente croisée). Ceci permettra de valider si les objectifs individuels, d'équipes et de la caisse vont se réaliser. Ainsi, grâce à ce suivi on devrait constater une augmentation de la satisfaction des membres et un développement des affaires.
- Révision de la structure de la caisse : En termes de masse salariale, 57 % des ressources sont affectées au support et à l'administration et 43 % à l'offre de services. L'objectif est de se transformer en trois ans pour atteindre 70 % à la vente c'est-à-dire en relation avec les membres et 30 % au support.

Au niveau des services conseil, selon un gestionnaire, tous les membres ne bénéficient pas encore d'un conseiller attitré. Il faut aussi former plus les employés pour qu'ils connaissent mieux les membres et qu'ils puissent diriger leurs actions en ce sens. Le problème provient aussi de la culture d'entreprise, car pour beaucoup d'employés l'approche relationnelle n'est pas dans les mentalités. Selon un employé, il faut développer le suivi avec les sociétaires. Il semble que les conseillers ne prennent pas le temps de rappeler les membres et laissent ceux-ci venir à eux ce qui est contraire à la proactivité : « *Nous ne sommes pas assez agressifs* ».

Au niveau des services de convenance, selon un employé il y a encore un manque de pratiques au niveau des nouvelles technologies et connaissances. Il faut démontrer aussi une différenciation en véhiculant une image de qualité et d'accessibilité peu importe le prix.

Conclusion : Les futures actions pour favoriser l'approche relationnelle s'étendent à toute la caisse, y compris sa structure.

### **Conclusion :**

Comme nous l'avons déjà mentionné, selon la direction, la caisse jusqu'à tout récemment avait un fonctionnement « transactionnel ». Peu de choses ont été faites pour l'instant si ce n'est d'essayer de faire prendre conscience aux employés de l'importance de l'approche relationnelle. On a également tenté d'améliorer la relation avec des petites

attentions comme la cueillette des plaintes. On cherche également à mettre en place un suivi des membres pour le conseil, mais celui-ci se fait encore de façon manuelle.

Tous les participants aux entrevues sont conscients du fait qu'il reste beaucoup de choses à faire pour implanter l'approche relationnelle. Pour les employés, et les directeurs la relation avec les caissiers est importante pour certains membres et ils souhaitent la préserver malgré le modèle de réingénierie qui pousse à la disparition de ce poste. Cette caisse est prête à répondre aux besoins de certains membres même si ceci implique une rentabilité moindre à court terme.

### **6.3 EST-CE-QUE LES MEMBRES DE LA CAISSE SONT FIDELES ?**

Notre but était de comprendre si les membres des deux caisses étudiées sont fidèles. Nous souhaitions aussi connaître les moyens déjà mis en œuvre pour fidéliser et ceux qui vont être mis en place pour améliorer la rétention des membres. Le but était en fait de découvrir si ces caisses rapprochaient approche relationnelle et fidélisation.

Avant de présenter les résultats de nos entrevues, nous tenons à préciser qu'aucune des deux caisses ne possède de chiffres précis sur la fidélité de ses membres. Les caisses ne connaissent pas non plus de façon précise le taux de mixité de leurs membres. Les réponses sont donc surtout basées sur des impressions. À l'heure actuelle, seules les fédérations ont une connaissance globale, et non pour chaque caisse, du taux de fidélité et de mixité des membres.

## 6.3.1 LA CAISSE TRES AVANCEE DANS LA REINGENIERIE

### 6.3.1.1 EST-CE QUE LES MEMBRES SONT FIDELES ?

Tableau25 : Résultats sur la fidélité des membres de la caisse avancée dans la réingénierie

	1	2	3	4
Membres fidèles?	Oui un bon noyau mais mixité élevée	De moins en moins depuis 5 ans	Moins fidèles pas encore de relations de confiance car longue à installer	Oui en général Fidèles si satisfait des conseils et services
Lesquels sont plus fidèles? pourquoi?	Un peu plus les personnes âgées : - ont eu le temps d'établir la relation de confiance - Plus sensibles aux valeurs coopératives		Les personnes âgées sont plus fidèles car : - Moins bonne connaissance des produits et services - Importance de la relation de confiance ( pas juste des chiffres)	Les personnes âgées sont plus fidèles car : - relation avec le conseiller

Pour deux répondants sur quatre, les membres sont de moins en moins fidèles. La caisse se trouve dans un milieu fortement concurrentiel avec un taux de mixité des membres assez important. D'après un employé, il est encore un peu tôt pour ressentir l'effet de l'implantation de l'approche relationnelle, car la relation de confiance est longue à établir. Selon un employé de contact, un bon noyau de membres est fidèle, mais est plus intéressé par sa satisfaction personnelle que par la relation. Ainsi, il nous semble que la relation n'est pas équitable ce qui est contraire à l'approche relationnelle, car il n'y a pas bénéfices réciproques.

Il ne semble pas y avoir d'indicateurs précis sur le taux de membres fidèles, chaque répondant n'avait qu'une vague idée sur la question. Cependant comme nous l'avons mentionné, un des répondants rapproche approche relationnelle et fidélisation. L'approche relationnelle devrait améliorer la fidélisation.

Nous souhaitions mettre en valeur le fait qu'il puisse exister une ou des catégories de membres qui sont plus fidèles que d'autres pour certaines raisons. Pour trois répondants sur quatre, les membres âgés sont un peu plus fidèles:

- Parce qu'ils ont moins de connaissances sur les produits financiers et s'ils réussissent à établir un lien de confiance ils demeurent dans le même établissement financier.
- Parce que la relation de confiance qui favorise la fidélité est longue à établir.

- Parce que les personnes âgées s'identifient plus que les jeunes aux valeurs collectives. Les jeunes raisonnent plus en termes de chiffres, ce sont des «éléments mobiles».

Pour tenter de fidéliser les membres par exemple, ceux qui bénéficient de «conseillers attitrés» reçoivent des petites attentions particulières. De plus, désormais les membres peuvent à des heures très avancées du soir parler avec une personne de la caisse en cas d'urgence. On incite même les conseillers à se déplacer chez les membres s'ils en manifestent le désir.

Conclusion : Les répondants n'ont pas de connaissance précise sur la fidélité des membres. Il n'existe pas d'outils pour la mesurer. Seule une catégorie de membres semble un peu plus fidèle : les personnes âgées.

### **6.3.1.2 QU'EST CE QUI DOIT ETRE FAIT POUR LES FIDÉLISER ?**

*Tableau26 : Résultats sur ce qui pourrait être fait pour fidéliser davantage dans la caisse avancée dans la réingénierie*

1	2	3	4
- Proactivité - ristournes (seul avantage de la coopération)	- adapter les produits aux besoins (réingénierie) - diversification des portefeuilles	- dossiers attitrés : suivi - rencontrer membres en dehors lieu et heures de travail	- développer relations avec les membres

Les employés et les gestionnaires reconnaissent que pour fidéliser davantage les membres il faut aller encore plus loin dans la proactivité et dans l'adaptation des produits aux besoins des membres. Il est également nécessaire de diversifier les portefeuilles des membres en leur proposant beaucoup de produits même externes à Desjardins. Pour un employé de contact, il faut développer les relations avec les membres pour qu'ils ressentent que le personnel est impliqué et travaille dans leur intérêt.

Cependant, nous avons remarqué qu'un des répondants associe la fidélité à la ristourne ce qui est une vision plutôt transactionnelle de la fidélisation des membres.

### **6.3.1.3 PEUT-ON PENSER QUE LES MEMBRES QUI ONT UNE VISION ET ACTION COMMUNAUTAIRES SONT PLUS FIDELES ?**

Nous souhaitions savoir si pour les répondants l'implication ou une vision communautaire influençait le fait d'être fidèle à une caisse plutôt qu'à une banque.

Tableau27 : Résultats sur le fait que les membres qui ont une vision et action communautaires sont plus fidèles dans la Caisse avancée dans la réingénierie

1	2	3	4
Non	Non	Pas suffisant pour fidéliser	Oui

Pour trois répondants sur quatre, les membres ne recherchent que leur satisfaction personnelle. Même s'ils ont une vision ou une action communautaire, selon ces répondants les membres ne prennent pas en compte l'engagement dans le milieu de la caisse pour décider d'y rester.

#### **Conclusion :**

Selon les répondants, les membres sont de moins en moins fidèles et ont un fort taux de mixité. Selon deux répondants, les personnes âgées semblent être un peu plus fidèles pour différentes raisons, et notamment le fait, qu'elles sont plus sensibles aux valeurs coopératives et plus conservatrices. Ces personnes ont aussi moins de connaissances des produits financiers et cherchent à établir un lien de confiance durable. Tous les participants aux entrevues reconnaissent qu'il y a encore beaucoup de choses à faire pour fidéliser les membres. Selon un répondant, on souhaite améliorer la proactivité et selon un autre il faut développer les relations d'affaires avec les membres.

Ainsi dans cette caisse, on semblait imputer l'origine du problème en partie à l'évolution de la société et des membres, mais on admettait le manque de compétence de Desjardins pour le placement, situation qui nous semble aussi courante dans l'industrie bancaire en général.

## 6.3.2 LA CAISSE DEBUTANT LA REINGENIERIE

### 6.3.2.1 EST-CE QUE LES MEMBRES SONT FIDELES ? QUI ? POURQUOI ?

*Tableau28 : Résultats sur la fidélité des membres de la caisse débutant la réingénierie*

	1	2	3	4
Membres fidèles?		Moyen = aux autres caisses mais manque d'indicateur	Oui un noyau de personnes	Oui un noyau de personnes
Lesquels et pourquoi	Tous les membres sont fidèles pourvu qu'on s'en occupe		La clientèle du village Les personnes âgées	Les membres du village

La caisse ne dispose pas d'indicateurs sur la fidélisation. Elle évalue la fidélité des membres au fait de posséder plus de quatre produits à la caisse. Selon deux employés, la clientèle «village» (40 %) est plus fidèle et comprend des gros détenteurs d'épargne. Par contre la clientèle résidentielle, plus scolarisée (60 %), est moins fidèle et a un taux de mixité élevé.

Le directeur nous a fait remarquer que «tous les membres sont fidèles» pourvu qu'on s'en occupe. Il suggère que c'est la faute de la caisse si les membres ne sont pas fidèles.

### 6.3.2.2 QU'EST CE QUI DOIT ETRE FAIT POUR LES FIDELISER ?

*Tableau29 : Résultats sur ce qui doit être fait pour fidéliser davantage dans la caisse débutant la réingénierie*

1	2	3	4
- développer les ressources et surtout les compétences - besoins anticipés, offre de solutions	L'approche relationnelle	Plus de professionnalisme	

Pour tous les répondants, il y a beaucoup de choses à faire pour fidéliser les membres :

- Le développement des ressources humaines est important pour le directeur. Les membres veulent trouver quelqu'un en qui ils ont confiance, le prix, le conseil et une bonne relation. Les besoins des membres doivent être anticipés. De même, les conseillers doivent offrir une solution et laisser le membre choisir entre diverses solutions. Il faut aussi développer les compétences en matière de placements pour être capable d'offrir la même chose que les concurrents.

- Au niveau du conseil, on mise sur l'approche relationnelle pour fidéliser les membres grâce à la proactivité c'est-à-dire le fait de devancer la demande. C'est le professionnalisme et l'amélioration des compétences qui permettront d'augmenter la fidélité des membres.

### **6.3.2.3 PEUT-ON PENSER QUE LES MEMBRES QUI ONT UNE VISION ET ACTION COMMUNAUTAIRES SONT PLUS FIDELES ?**

*Tableau30 : Résultats sur le fait que les membres qui ont une vision et action communautaires sont plus fidèles dans la caisse débutant la réingénierie*

1	2	3	4
Membres âgés		Partagées, plus ou moins sensibles	

Le fait d'avoir un engagement communautaire ne semble pas vraiment influencer la fidélité à la caisse. Quelques membres y sont un peu plus sensibles et ce sont notamment les personnes âgées selon un répondant.

#### **Conclusion :**

La direction reconnaît la responsabilité de la caisse dans les problèmes de fidélité des membres. Le manque de compétence pour le placement a été mentionné comme dans l'autre caisse. Ainsi, la vente croisée est plus difficile et le taux de mixité est élevé pour la clientèle travaillant dans la grande ville la plus proche. On sait qu'il y a beaucoup de choses à faire pour améliorer la fidélité surtout en ce qui concerne le professionnalisme, le suivi des membres et le fait d'aller au-devant de leurs besoins. La réingénierie permettra sans doute à la caisse d'être plus professionnelle, car nous avons constaté déjà une évolution à ce niveau dans la caisse avancée dans le processus.

## **6.4 QUEL A ETE ET QUEL EST LE ROLE DES VALEURS COOPERATIVES ET DE L'ENGAGEMENT DANS LE MILIEU POUR FIDELISER LES MEMBRES AU COURS DU TEMPS ?**

Nous désirions connaître les perceptions des employés et des gestionnaires des caisses sur l'utilité des valeurs coopératives et de l'engagement dans le milieu pour retenir les membres.

### **6.4.1 LA CAISSE TRES AVANCEE DANS LA REINGENIERIE**

Tableau31 : Résultats sur le rôle des valeurs coopératives et de l'engagement dans le milieu pour fidéliser dans la caisse avancée dans la réingénierie

1	2	3	4
Peut aider à fidéliser = plate forme	Pas cette approche Beaucoup de membres transactionnels	Membres sensibles qu'aux ristournes	Membres pas sensibles à ça

Les valeurs coopératives et l'engagement dans le milieu ne semblent pas influencer la fidélité des membres. Pour les quatre répondants, le seul avantage de la coopération qui peut aider à fidéliser les membres est la ristourne. Seule une personne voit un lien positif entre l'engagement dans le milieu et la fidélisation. Mais pour la majorité des répondants (trois sur quatre) les membres sont beaucoup trop individualistes pour être intéressés. La majorité des membres sont des transactionnels, mais selon la direction, ces valeurs et cet engagement sont une plate-forme qui peut aider à fidéliser et qu'il faut entretenir (« *14000 comptes, 50 % ne résident pas dans notre territoire, il faut les intéresser* »). Selon un employé, seules les personnes âgées sont un peu plus sensibles aux valeurs coopératives, mais la majorité des membres viennent chez Desjardins à cause de sa visibilité.

#### **Conclusion :**

D'après les réponses de certains répondants, il nous semble que la caisse décide de s'engager en fonction de critères financiers, des retours que lui procurera ce geste. Dans cette caisse, il nous semble que les employés n'accordent peut-être pas assez d'importance aux valeurs coopératives pour fidéliser. Les membres, pour eux, sont des transactionnels intéressés seulement par leur satisfaction personnelle. Ainsi, ils ne sont sensibles qu'aux ristournes individuelles. Cette réponse semble aller à l'encontre de ce

qui a été dit auparavant sur l'importance de l'approche relationnelle pour les membres. Cependant, le directeur mentionne que l'engagement dans le milieu est important pour fidéliser et s'inscrit dans la tradition d'engagement communautaire du mouvement Desjardins provenant des valeurs coopératives. Il reconnaît qu'avec la réingénierie et ses contraintes, l'engagement bénévole des employés est ponctuellement moins important et que l'engagement de la caisse est surtout monétaire.

#### **6.4.2 LA CAISSE DEBUTANT LA REINGENIERIE**

*Tableau32 : Résultats sur le rôle des valeurs coopératives et de l'engagement dans le milieu pour fidéliser dans la caisse débutant la réingénierie*

1	2	3	4
Oui dans la caisse Contact important pour s'adapter à son milieu Permet de fidéliser surtout les petits épargnants car seul lien comme on les transfère au guichet automatique. 3 choses pour fidéliser : qualité du service, visibilité avec l'implication, le versement de ristournes	Pour la visibilité Surtout les ristournes importantes : traductions des valeurs coopératives	Pour la clientèle qui a vu l'évolution de la caisse	Membres du village y sont plus sensibles

Le directeur et la présidente du conseil d'administration de la caisse sont conscients que le développement communautaire est important. Il va demeurer. Le contact est la force de Desjardins, car il permet à la caisse de s'adapter à son milieu. Le côté social et commandite permet de fidéliser surtout pour les petits épargnants.

Trois aspects sont indissociables pour parvenir à fidéliser les membres : la qualité du service, la visibilité avec l'implication et le versement des ristournes.

L'implication dans le milieu permet d'attirer l'attention sur la caisse. Mais un gestionnaire fait remarquer que les ristournes sont importantes pour les membres, car c'est la traduction en argent des valeurs coopératives.

Pour un employé, ce sont les membres anciens qui sont sensibles à ces valeurs et à l'implication dans le milieu. Un autre employé nous a fait remarquer que les membres du village y sont intéressés, les clients résidentiels (jeunes) sont plus transactionnels.

## **Conclusion :**

Cette caisse reconnaît que l'engagement dans le milieu peut aider à fidéliser, car c'est un moyen de s'adapter à celui-ci. Cet engagement est aussi important à l'heure où les membres font leurs transactions courantes au guichet automatique, car il permet de garder le contact avec eux. Les dirigeants veulent se différencier des banques par l'utilisation des valeurs coopératives et de l'engagement dans le milieu.

Selon la direction, cette caisse ne choisit pas toujours de s'engager dans le milieu en fonction de critères de visibilité. Elle le fait seulement quand les montants en jeu sont très importants, mais elle fait aussi des choses moins visibles pour aider sa communauté (Ex. : engagement auprès des jeunes).

## **6.5 SELON LES EMPLOYES DE DESJARDINS, QUEL SERA L'IMPACT DE LA REINGENIERIE SUR LES VALEURS DE DESJARDINS ?**

Desjardins se différencie des banques grâce à ses valeurs et aux principes coopératifs. Selon les employés et les gestionnaires des caisses la réingénierie aura-t-elle des conséquences sur ces valeurs ?

### **6.5.1 LA CAISSE TRES AVANCEE DANS LA REINGENIERIE**

Tableau33 : Résultats sur l'impact de la réingénierie sur les valeurs de Desjardins dans la caisse avancée dans la réingénierie.

1	2	3	4
Le but est d'augmenter la satisfaction et fidélisation puis beaucoup plus tard le sentiment d'appartenance à la caisse et les valeurs coopératives	Desjardins devient promoteur de produits externes.	On reconnaît le membre en tant que membre Desjardins et non d'une caisse	Desjardins va marquer des points, mais risque de se rapprocher des banques avec la technologie

Les réponses sont particulièrement différentes, ce qui semble prouver que l'impact de la réingénierie sur les valeurs n'est clair pour personne. Mais, les réponses données sont intéressantes.

Pour la direction, le but à long terme est de développer le sentiment d'appartenance à la caisse et les valeurs coopératives. Mais avant d'en arriver à cet objectif, réussir à satisfaire les membres est primordial. Le passage à la fidélisation se fera seulement quand la caisse aura atteint une masse critique de membres et un bon volume d'affaires. Après avoir été satisfaits, les membres apprécieront la caisse de façon plus globale et à ce moment-là il sera intéressant de revoir les valeurs coopératives. Les valeurs coopératives viennent donc après la satisfaction et la fidélisation.

Selon un gestionnaire, dans le cadre de la diversification de portefeuilles, Desjardins va devenir promoteur de produits externes ce qui peut entraîner des dérapages notamment au niveau de la gestion des liquidités. Selon un autre répondant, le membre va devenir membre de Desjardins, et non plus d'une caisse particulière. Par exemple, grâce à l'informatique une base de données concernant des renseignements personnels (pas financiers) sur le membre sera transmissible dans le réseau. Ainsi, quand le membre changera de caisse, il gagnera du temps, car il n'aura pas besoin de redonner toutes les informations de base. Mais selon un employé de la caisse, «*Desjardins va marquer des points, mais risque de se rapprocher des banques avec la technologie*». Donc, la réingénierie aurait un impact négatif sur les valeurs de Desjardins. Selon nous, ça ne sera sûrement pas à cause de la technologie elle-même, mais plutôt de son application.

### **Conclusion :**

Pour le directeur, on se souciera de moderniser les valeurs coopératives seulement lorsque la satisfaction et la fidélisation des membres seront améliorées. Il considère que la caisse entretient les valeurs coopératives anciennes et a toujours un fort engagement communautaire. Il nous semble que les employés priorisent l'amélioration du professionnalisme sans avoir conscience du risque de ne pas se différencier des banques. Ainsi, à notre avis, le professionnalisme apporté par l'outil «offre» peut donner un avantage concurrentiel, mais qui est très facilement copiable par les banques contrairement à la différenciation apportée par les valeurs. Cependant, lors de l'entretien feed-back, le directeur expose bien le défi à relever. Il se considère comme «porteur de valeurs» et cherche à conserver la différence des caisses par rapport aux banques, mais il rappelle qu'aucune caisse ne peut pas avoir de valeurs plus fortes que les membres qui la

composent. Or, les membres semblent être moins sensibles aux valeurs coopératives et avec la réingénierie il faut les rejoindre dans d'autres dimensions.

Nous avons perçu un impact dominant de la réingénierie sur les valeurs. Ainsi, selon un employé le membre devient membre de Desjardins et non plus juste d'une caisse grâce à l'accessibilité de l'information.

### **6.5.2 LA CAISSE DEBUTANT LA REINGENIERIE**

Tableau 34 : Résultats sur l'impact de la réingénierie sur les valeurs de Desjardins dans la caisse débutant la réingénierie

1	2	3	4
Desjardins en sera plus là pour servir tout le monde La réingénierie privilégie les valeurs économiques, Desjardins risque de perdre ses valeurs sociales et de se rapprocher des banques Le mouvement veut mener trois stratégies en même temps : Coûts, différenciation, concentration ce qui est impossible. Ici différenciation par la qualité et en faire payer le prix aux membres	La réingénierie est compatible avec les valeurs, on travaille pour le membre et il reprend sa place	Nous sommes plus perçus comme des vendeurs avec la réingénierie plus de conseil Risque de se rapprocher des banques si pas de leadership au niveau des valeurs coopératives, de l'image	Il faut être concurrentiel démontrer sa différence même si frais pour les membres Image charitable

Les réponses divergent :

- Selon le directeur, la réingénierie devrait avoir un impact négatif sur les valeurs de Desjardins, car Desjardins ne sera plus là pour servir les plus pauvres. Desjardins avait des valeurs sociales importantes alors que la réingénierie privilégie les valeurs économiques. Ainsi, Desjardins va se rapprocher des banques. Pour lui, Desjardins veut faire en même temps trois stratégies de développement : différenciation, coûts et concentration. Or ceci lui semble impossible. « *Ici on veut s'occuper de tous les gens, on ne veut pas être leader en coût, mais on veut se différencier par la qualité d'où un prix et une tarification élevés* ». Selon le directeur, le gouvernement a accordé des avantages à Desjardins à cause de son caractère social or Desjardins les perdra si le Mouvement se rapproche des banques. Avec la réingénierie comme nous l'avons vu dans la caisse avancée dans le processus, on favorise au départ les grands détenteurs.

D'ailleurs, un employé remarque aussi qu'avec la réingénierie le Mouvement risque de se rapprocher des banques. Les caisses pourraient être considérées comme des vendeurs si le

rôle de conseiller n'est pas plus important. La différenciation de la caisse est de plus en plus urgente, il faut un leadership au niveau des valeurs coopératives, de l'image.

Par contre pour un gestionnaire, la réingénierie est parfaitement compatible avec les valeurs de Desjardins, car le Mouvement travaille pour les membres. Les membres reprennent leur place. Les gens vont sentir que c'est leur caisse et que l'on répond à leurs attentes. Ainsi, on va aboutir à la satisfaction et à l'implication des membres.

### **Conclusion :**

Dans la caisse débutant le processus, la direction souhaite se différencier des banques par la qualité et par les valeurs sociales. Dans cette caisse, on semble plus conscient que dans la première du risque de se rapprocher des banques, et aussi des manières d'éviter ceci. Cependant, étant donné le stade d'avancement du processus de réingénierie, la caisse la plus avancée a moins de temps à consacrer pour l'instant à cette dimension. On reconnaît l'importance des valeurs coopératives.

## **6.6 LA REINGENIERIE EST-ELLE UNE STRATEGIE D'ABORD POUR REDUIRE LES COUTS OU POUR SE DIFFERENCIER PAR UNE APPROCHE RELATIONNELLE PARTICULIERE ?**

Notre objectif était de découvrir si la réingénierie n'avait pas pour seul objectif la rentabilité des caisses sans se soucier du bien être du membre.

### **6.6.1 LA CAISSE TRES AVANCEE DANS LA RÉINGÉNIERIE**

Tableau35 : Résultats sur le fait que la réingénierie n'est pas seulement une stratégie pour réduire les coûts dans la caisse avancée dans la réingénierie ?

1	2	3	4
- changer radicalement choses de façon rapide - Desjardins performant au niveau transaction mais pas conseil - augmenter la rétention et reprendre le leadership	- caisse choisie à cause de sa culture et de la capacité du personnel à s'adapter	- augmenter le volume d'affaires et de membres	- S'adapter aux nouvelles technologies et suivre la concurrence

Comme nous l'avons vu la réingénierie provient de la volonté de changer les choses rapidement et un répondant nous fait observer la même chose. Selon lui, Desjardins était en retard par rapport aux banques au niveau de la technologie. De plus, si Desjardins était performant au niveau des transactions, il y avait un retard par rapport aux banques au niveau du conseil non seulement en termes d'outils mais aussi en termes de compétences.

Selon un répondant, le choix de cette caisse d'être parmi les premières pour développer la réingénierie est dû à la présence de la culture membre et qualité. Pour un des répondants, le but de la réingénierie pour cette caisse semble être en premier lieu économique: augmenter le volume d'affaires et le nombre de membres. Le directeur reconnaît que Desjardins n'était pas performant au niveau du conseil et qu'à cause de ceci le Mouvement a perdu son leadership. La réingénierie devrait selon lui résoudre ceci et également améliorer la fidélisation des membres. D'ailleurs, un employé nous a fait remarquer que le Mouvement était en retard au niveau technologique et que la réingénierie avait pour but de suivre les banques pour améliorer ce problème.

Tableau36 : Résultats sur le stade atteint dans la réingénierie dans la Caisse avancée dans la réingénierie

	1	2	3	4
	Mi-chemin - Beaucoup de travail au niveau back office -68 % de l'automatisation des transactions fait - outils pour suivre les membres bien avancés	60 % à 70 % Offre personnalisée bien avancée		Moitié

La caisse semble avoir réalisé la moitié du processus de réingénierie. L'offre personnalisée est bien implantée, mais il reste encore beaucoup de travail au niveau du « back office ». Les outils pour suivre les membres sont bien implantés.

### Conclusion :

Le but de la réingénierie dans cette caisse semble être celui défini par le Mouvement c'est-à-dire en premier lieu de rattraper les banques en termes de compétence, de professionnalisme et de rentabilité. D'ailleurs, un répondant a mentionné que les objectifs sont d'augmenter le nombre de membres et le volume d'affaires. Selon la direction, lors de l'entretien feed-back, un troisième objectif très important existe et consiste à améliorer la satisfaction des membres. Les trois stratégies telles qu'elles ont été définies par le plan

d'affaires 1998 de la caisse (satisfaction des membres, développement des affaires, réduction des coûts) semblent rejoindre celles définies par le Mouvement.

## 6.6.2 LA CAISSE DEBUTANT LA REINGENIERIE

Tableau37 : Résultats sur le fait que la réingénierie n'est pas seulement une stratégie pour réduire les coûts dans la caisse débutant la réingénierie ?

1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>- On a persisté dans une approche transactionnelle</li> <li>- Volonté d'augmenter la satisfaction des membres et pas de baisser les coûts</li> <li>- Desjardins veut surtout augmenter sa rentabilité par apport aux caisses en récupérant l'investissement sur les ressources humaines au niveau des transactions</li> <li>- Or les membres associent Desjardins au transactionnel et au relationnel</li> </ul> <p>Donc la caisse ne veut pas couper les postes au comptoir</p>	<p>Pour s'ajuster aux besoins des membres, augmenter la satisfaction et développer les affaires</p>	<p>Pour la viabilité à long terme de la caisse</p>	<p>Pour plus de professionnalisme et pour augmenter la satisfaction des membres</p>

Selon le directeur, la caisse a persisté à avoir un fonctionnement transactionnel contrairement à d'autres caisses qui ont commencé à évoluer depuis 1988. Le désir majeur avec la réingénierie est d'augmenter la satisfaction des membres et non pas de baisser les coûts. Au contraire, pour le directeur, il semble que les dirigeants du Mouvement ont voulu implanter la réingénierie pour améliorer la rentabilité des caisses par rapport aux banques et en deuxième lieu augmenter la satisfaction des membres. Sous la bannière réingénierie, le but est de récupérer l'investissement sur les ressources humaines affectées aux transactions. « *On veut passer d'une institution qui fait des transactions financières à une institution qui fait du conseil* ». Mais le problème, c'est que les membres associent ces deux dimensions à Desjardins. Ils viennent chez Desjardins non seulement pour avoir du conseil, mais aussi pour faire des transactions au comptoir.

Au niveau du conseil, selon un gestionnaire, le but de la réingénierie est de s'ajuster aux attentes des membres pour augmenter leur satisfaction et aboutir à un développement des affaires. Pour un employé, la réingénierie augmentera la satisfaction des membres grâce au professionnalisme. Enfin, un autre employé pense que la réingénierie est indispensable pour la survie de la caisse.

## **Conclusion :**

Selon le directeur, la caisse ne veut pas faire de la réingénierie un moyen d'améliorer la rentabilité de la caisse, mais d'augmenter la satisfaction des membres. Pour cela, la majorité des répondants souhaite garder la relation au comptoir pour répondre aux attentes des membres. Le directeur précise que la réingénierie sera une stratégie pour se différencier par la qualité, et non pour développer un leadership de coût.

## **6.7 LES OUTILS UTILISES POUR FIDELISER SEMBLENT-ILS ETRE LES MEMES AVEC OU SANS LA REINGENIERIE ?**

Nous souhaitons savoir si la réingénierie allait permettre d'avoir une meilleure connaissance du membre pour mieux cerner ses besoins et le retenir.

### **6.7.1 LA CAISSE TRES AVANCEE DANS LA REINGENIERIE**

Tableau38 : Résultats sur le rapport entre les outils pour fidéliser et la réingénierie dans la caisse avancée dans la réingénierie

	1	2	3	4
Réingénierie = meilleure connaissance du membre?	Oui - Systèmes d'information - Outils de segmentation - Formation du personnel - Transfert de connaissances de professionnels	Oui : Informatique = centralisation des informations  Segmentation comportementale	Oui Informatique = centralisation des informations  Membre = membre Desjardins	Oui Système informatique

La réponse est unanime : la réingénierie va améliorer la connaissance des membres et déjà, selon les répondants, on constate des changements. Pour tous les participants aux entrevues, l'outil informatique est à l'origine de l'amélioration de cette connaissance. En effet, l'informatique centralise l'information sur les membres dans des dossiers, ce qui permet un bon suivi des besoins des membres.

Cet outil permet la mise en place de la segmentation comportementale. Cette segmentation aide les conseillers à adapter leurs propositions aux membres. Elle favorise également la mise en place de « conseillers attitrés ». Certains conseillers vont se spécialiser dans un type de clientèle et on peut également réunir des membres et des conseillers qui ont des affinités. De même, avec l'informatique les membres sont en

premier lieu des membres Desjardins, car comme mentionné précédemment, les informations de base sont transmissibles à tout le réseau. Enfin, la stratégie de développement des compétences avec la formation et l'appui d'experts devrait aussi améliorer la connaissance des clients.

### **Conclusion :**

Avec la réingénierie, la caisse va avoir une meilleure connaissance du membre et de ses besoins au moyen de l'outil informatique et de la segmentation comportementale. Ainsi, les conseillers vont s'adapter aux besoins des membres et les devancer. Les compétences du personnel vont être aussi meilleures grâce à la formation. Comme nous l'avons vu précédemment, dans cette caisse on incite les membres à utiliser le guichet automatique. Il semble que ceci n'est pas seulement pour la baisse des coûts, mais aussi pour avoir une meilleure connaissance des membres. En effet, selon la direction de la caisse, tel qu'il nous a été expliqué lors de l'entrevue feed-back, cette stratégie n'est pas uniquement dans l'intérêt de la caisse, mais aussi dans celui des membres. Le traitement des données sur les opérations réalisées au guichet automatique par les membres facilite le suivi de ceux-ci.

### **6.7.2 LA CAISSE DÉBUTANT LA REINGENIERIE**

Tableau39 : Résultats sur le rapport entre les outils pour fidéliser et la réingénierie dans la caisse débutant la réingénierie

	1	2	3	4
Réingénierie = meilleure connaissance du membre?	Oui pour les gros et moyens détenteurs d'épargne Transfert au guichet des membres = moins bonne connaissance de leurs besoins	Oui Outils technologiques Formation Travail plus professionnel	Oui Importance du projet d'entreprise Tableau avec caractéristiques des membres Les mentalités passent avant la technologie	Oui Segmentation comportementale Information accessible = membre Desjardins = outil informatique

Selon le directeur, la réingénierie améliorera la connaissance des membres pour le segment des gros détenteurs d'épargne et des détenteurs intermédiaires. Le problème, c'est que le fait de transférer les membres au guichet automatique nuit à l'offre de services, car on ne connaît plus les besoins du membre. Pour un gestionnaire, les outils technologiques permettront de mettre en mémoire les attentes du membre et ses particularités. Le travail sera plus professionnel. Mais, pour un employé de la caisse, ce

sont, avant la technologie, les mentalités qui vont permettre d'avoir une meilleure connaissance des membres avec un projet d'entreprise qui va dans ce sens. La segmentation comportementale améliorera aussi la connaissance du membre. Enfin, pour un autre employé, grâce à la technologie toute l'information sera disponible : membre Desjardins.

### **Conclusion :**

Dans cette caisse, les mêmes outils que ceux indiqués dans l'autre caisse ont été cités comme devant améliorer la connaissance des membres (informatique, segmentation). Cependant, l'intérêt du guichet automatique n'a pas été mentionné, on semble privilégier un contact direct pour mieux connaître les membres.

## **6.8 SELON LES EMPLOYES DE DESJARDINS, LA SATISFACTION ET LA FIDELISATION DES MEMBRES SERONT-ELLES PLUS IMPORTANTES AVEC LA REINGENIERIE ?**

### **6.8.1 LA CAISSE TRES AVANCEE DANS LA REINGENIERIE**

Tableau40 : Résultats sur l'impact de la réingénierie sur la satisfaction et la fidélisation des membres dans la caisse avancée dans la réingénierie

1	2	3	4
Oui Déjà des effets grâce aux outils et nouvelles connaissances du conseiller	Oui mais fidélisation dans le temps Outils = approche plus professionnelle	Oui Nouveaux outils	Oui Produits plus larges Membres prennent confiance Meilleur conseil

La réponse est unanime : la satisfaction et la fidélisation seront plus importantes avec la réingénierie. Cependant, un gestionnaire fait remarquer qu'il est trop tôt pour la fidélisation qui se fera au cours du temps. Une augmentation de la satisfaction a déjà été constatée bien qu'elle n'était pas mesurée avant l'implantation de la réingénierie. Le but premier de la réingénierie est la satisfaction et la fidélisation se fera au cours du temps.

Selon le directeur, des impacts positifs relatifs à la rétention ont déjà été constatés en partie grâce aux nouveaux outils qui permettent de faire une offre plus professionnelle.

Donc, pour nous, ce n'est pas l'approche relationnelle qui a augmenté la fidélisation, mais le nouveau professionnalisme de la caisse. Par contre d'après un employé de contact les gens sentent qu'ils peuvent avoir confiance et demandent de plus en plus de conseil. Mais, on a conscience de la difficulté de fidéliser les membres actuellement.

### **Conclusion :**

Il semble que la réingénierie va augmenter la satisfaction et la fidélisation, mais surtout grâce au professionnalisme et aux nouveaux outils qu'elle apporte. Aucun des répondants n'a mentionné un des aspects de l'approche relationnelle pour justifier cette amélioration ce qui est très troublant après les réponses données sur les attentes des membres par rapport à l'approche relationnelle. Ceci est dû au fait selon le directeur, en entretien feedback, que le comportement des employés à favoriser l'approche relationnelle est devenu naturel; Les employés n'ont donc pas pensé à mentionner un des aspects de cette approche. D'ailleurs, à une question précédente un répondant nous fait remarquer que pour améliorer la fidélisation il faut augmenter la proactivité des conseillers et faire comprendre aux membres le nouveau rôle du personnel, deux aspects qui relèvent de l'approche relationnelle.

### **6.8.2 LA CAISSE DEBUTANT LA REINGENIERIE**

Tableau41 : Résultats sur l'impact de la réingénierie sur la satisfaction et la fidélisation des membres dans la caisse débutant la réingénierie

1	2	3	4
Augmentation pour les gros comptes et les épargnants (30%). Pour les autres baisse de la fidélisation à cause des changements (baisse des services au comptoir)	Augmentation de la satisfaction car mieux outillé et plus professionnel fidélisation à long terme	Oui en fonction des bases de confiance	Oui Service rapide, écoute attentive et diplomate

Pour un gestionnaire, la satisfaction des membres va être plus importante, car les outils permettront de faire de l'offre de façon plus professionnelle. Un employé met en avant le lien de confiance qui permettra aussi d'améliorer aussi la satisfaction. Au niveau des services de convenance, ce sera le service rapide et l'écoute qui amélioreront la satisfaction et la fidélisation. Cependant, le directeur reconnaît que tout le monde ne bénéficiera pas de l'approche relationnelle donc l'augmentation de la satisfaction des membres ne sera pas globale



### **Conclusion :**

La direction avoue que l'augmentation de la satisfaction ne sera pas globale puisque tous les membres ne bénéficieront pas de l'approche relationnelle. Mais les autres participants aux entrevues n'ont pas seulement mentionné le professionnalisme pour montrer l'augmentation de la satisfaction et de la fidélisation, mais aussi le lien de confiance et de l'écoute « attentive et diplomate » des employés. Il semble que l'on a conscience de l'impact de l'approche relationnelle sur la satisfaction et la fidélisation des membres. En effet, des dimensions importantes de l'approche relationnelle comme la confiance et l'écoute ont été citées et on ne réfère pas seulement au professionnalisme.

### **Conclusion générale sur la présentation des résultats**

Des différences sont apparues entre les deux caisses notamment sur le rôle des valeurs coopératives et sur l'importance de la relation au comptoir. Ainsi, il nous semble que la caisse débutant la réingénierie intègre l'approche relationnelle à l'ensemble de la caisse. La caisse avancée dans la réingénierie rapproche plus l'approche relationnelle au service conseil. Néanmoins, les deux caisses semblent avoir une bonne idée de ce que représente l'approche relationnelle et une bonne volonté de la mettre en place. Nous allons maintenant approfondir les conclusions à tirer des résultats de notre étude.

## **VII. DISCUSSION ET CONCLUSION**

---

Dans un premier temps, nous allons tenter de répondre à nos deux objectifs de recherche définis à partir de notre cadre conceptuel. Puis nous indiquerons les limites de notre étude et des pistes de recherche pour le futur.

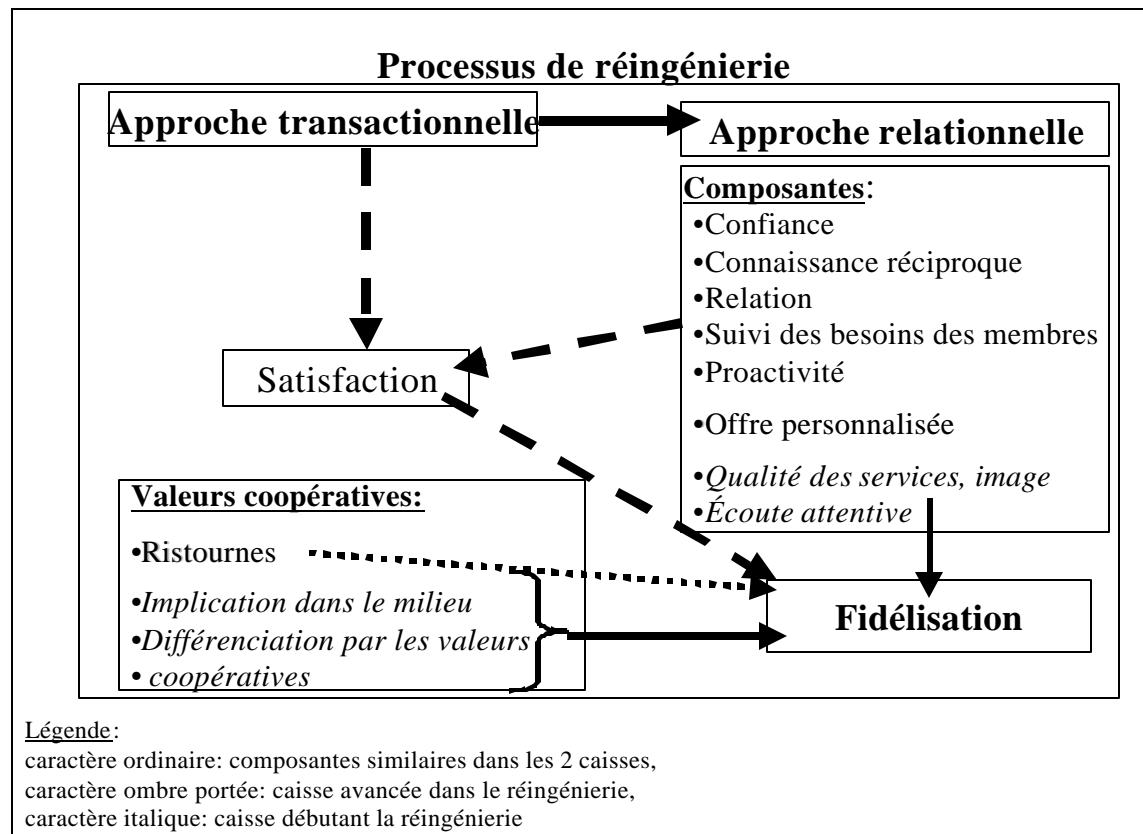
### **7.1 LES CAISSES VONT-ELLES IMPLANTER UNE APPROCHE RELATIONNELLE ?**

Notre principal objectif de recherche était de répondre à la question suivante : avec la réingénierie les caisses populaires Desjardins vont-elles implanter une approche relationnelle et utiliser des composantes du marketing relationnel dans un but de fidélisation des membres ?

Les résultats de notre étude montrent que les deux caisses implantent une approche relationnelle dans un but de fidélisation des membres. Cependant, les composantes de l'approche relationnelle utilisées varient un peu selon les caisses. Le schéma de notre cadre conceptuel nous permet de mettre en valeur les composantes de l'approche relationnelle citées par les répondants de chaque caisse (figure 7).

La caisse très avancée implante une approche relationnelle dans un but de fidélisation des membres gros épargnants dans un premier temps. Les répondants ont souvent fait référence à la présence de conseillers attitrés pour montrer l'approche relationnelle. L'approche relationnelle a aussi été rapprochée de la réingénierie et de ses outils qui favorisent la mise en place de cette approche. Les employés et les gestionnaires de cette caisse semblent avoir une bonne vision de ce qu'est l'approche relationnelle. En effet, des composantes de cette approche ont été citées : le lien de confiance, l'offre personnalisée, la connaissance des deux partenaires, la relation, le suivi des besoins des membres, la proactivité (figure 7). Les composantes très importantes sont donc bien connues dans cette caisse. Les répondants semblent constater la nécessité d'établir des relations à long terme, dans un but de fidélisation des membres

Figure 7 : La fidélisation des membres dans les caisses étudiées : une approche relationnelle particulière ?



La réingénierie avec ses outils va améliorer la connaissance des membres et faciliter l'approche relationnelle dans la caisse avancée dans le réingénierie. Les répondants reconnaissent toutefois que l'approche relationnelle n'est pas encore totalement installée dans la caisse. Ils mettent d'ailleurs en avant le manque de proactivité. Les freins à l'implantation de l'approche relationnelle sont selon eux principalement les ressources humaines et l'organisation du travail. Il ne semble cependant pas y avoir de problèmes de motivation des employés. Le directeur souhaite laisser le temps aux employés de s'adapter aux changements.

Les répondants de la caisse débutant la réingénierie semblent aussi avoir une bonne perception de ce qu'est l'approche relationnelle et admettent qu'elle n'est pas encore implantée. Des composantes de cette approche ont aussi été mentionnées : la qualité du service, la connaissance des membres, la proactivité, le lien de confiance, l'écoute attentive et le suivi des besoins des membres, la relation, l'image, le partenariat (figure 7). Les répondants sont donc bien conscients de ce qu'il faut mettre en place pour avoir une approche relationnelle. Le directeur reconnaît également que ce seront d'abord les

grands détenteurs qui bénéficieront de l'approche relationnelle. D'ailleurs, comme nous l'avons vu dans la littérature, la sélectivité s'impose pour cette approche. Il reste à savoir si les gros clients sont tous intéressés et s'ils sont vraiment rentables<sup>2</sup>. Comme dans la caisse avancée dans la réingénierie, les répondants ont mis en avant les problèmes d'adaptation des ressources humaines comme freins à l'installation de l'approche relationnelle. Cependant, dans cette caisse il semble aussi exister des problèmes de motivation du personnel. Le directeur nous a indiqué un frein à l'approche relationnelle qui n'était pas apparu dans la première caisse. Selon lui, les pressions des membres et des dirigeants du Mouvement pour que la caisse soit performante nuisent à l'implantation de l'approche relationnelle.

On retrouve donc de nombreuses similitudes entre les deux caisses sur les composantes de l'approche relationnelle à mettre en place. Des composantes primordiales dans ce cadre ont été citées comme la connaissance, la confiance, la relation, le suivi des besoins des membres, la proactivité. Des différences sont aussi apparues au niveau des composantes nommées dans les deux caisses pour l'approche relationnelle. Ainsi, la caisse débutant la réingénierie accorde une grande importance à l'image. Cette image devrait refléter la qualité du service. Cette dimension n'est pas clairement apparue dans la caisse très avancée dans le processus. De même, la qualité du service (comme source de différenciation) semble être un souci dominant dans la caisse débutant la réingénierie. Une autre dimension différencie les deux caisses. Dans la caisse avancée dans la réingénierie, on semble vouloir implanter une approche relationnelle au niveau du service conseil uniquement. Au contraire, dans l'autre caisse la relation au service de convenance a une grande importance. On souhaite conserver les caissiers traditionnels, car pour certains membres la relation avec les caissiers est importante. Cependant, dans les deux caisses, on semble être conscient de l'intérêt d'implanter l'approche relationnelle dans un but de fidélisation des membres.

L'approche sélective a été mentionnée par les deux caisses. Comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature, ce ne sont pas tous les membres qui veulent l'approche relationnelle. Il existe en effet des membres transactionnels. Ce n'est pas non plus rentable de chercher à avoir cette approche avec tous les membres.

<sup>2</sup> Ricard (1985) mentionne l'exemple d'une banque qui, lorsqu'elle a instaurée un mécanisme d'évaluation de la relation avec ses clients, a réalisé que son plus gros client n'était plus rentable depuis déjà quelques années... à force de négocier les taux à la baisse.

## **7.2 LES CAISSES VONT-ELLES IMPLANTER UNE APPROCHE RELATIONNELLE PARTICULIERE ?**

Notre sous-objectif de recherche était de répondre à la question : Les caisses populaires Desjardins mettent-elles en place une approche relationnelle particulière notamment grâce aux valeurs coopératives pour se différencier ?

Une des caisses tient compte des valeurs coopératives dans sa stratégie marketing, alors que pour l'autre ceci ne semble pas être le cas. Le schéma de notre cadre conceptuel (figure 7) nous permet de mettre en valeurs les valeurs coopératives mentionnées dans chaque caisse dans un but de fidélisation.

La caisse très avancée dans la réingénierie continue à mettre les valeurs en pratique de façon traditionnelle étant trop occupée par la réingénierie pour les intégrer dans l'approche relationnelle, du moins pour l'instant, car le directeur rappelle qu'il faut d'abord laisser le temps aux employés de s'adapter aux changements. Cependant, nous avons remarqué que pour les répondants la ristourne est une valeur coopérative qui peut aider à fidéliser les membres (figure 7). Or, la ristourne n'est pas une valeur, mais une règle de partage des résultats dans les coopératives (d'où la flèche en pointillé). La ristourne est une application concrète des principes coopératifs, qui eux-mêmes proviennent de valeurs. Cependant, d'après les répondants les gens ne sont intéressés par la ristourne que dans un but de profit individuel. Cet objectif nous semble assez éloigné des valeurs coopératives. Aucun participant à l'étude ne nous a mentionné une valeur coopérative intégrée dans l'approche relationnelle.

La caisse débutant la réingénierie semble vouloir prendre en compte les valeurs coopératives dans l'approche relationnelle et la fidélisation des membres (figure 7). Cette caisse moins avancée que la première dans la réingénierie peut y consacrer plus de temps. Ainsi, dès la mise en place de l'approche relationnelle, il semble qu'elle va profiter des valeurs coopératives et de leurs applications pratiques pour se différencier des banques. De plus, dans le cadre de l'approche relationnelle, la caisse va utiliser son implication dans le milieu pour s'adapter aux besoins des membres. On veut aussi éviter de se rapprocher des banques en oubliant les valeurs sociales de Desjardins (servir les plus petits) ainsi que l'engagement dans le milieu.

## 7.3 CONCLUSION

Comme nous l'avons vu précédemment, il existe trois types de stratégies à adopter par rapport à la concurrence : domination par les coûts, différenciation, concentration. Dans la caisse avancée dans la réingénierie, le directeur a reconnu ne privilégier aucune de ces trois stratégies. Il nous semble que cette caisse risque de ne pas avoir d'avantage concurrentiel. En fait, la caisse avancée dans la réingénierie semble suivre les recommandations des dirigeants du Mouvement. Cette caisse adopte la réingénierie telle que définie par le Mouvement. Elle sera donc très professionnelle notamment grâce au nouveaux outils informatiques au niveau du conseil, mais les services de convenance sont oubliés. La distinction de cette caisse avec les banques sera de plus en plus difficile à faire si les dirigeants ne reviennent pas leur stratégie en tenant compte des valeurs coopératives. À court terme la rentabilité de la caisse devrait être bonne. Cependant, à long terme si les banques sont aussi professionnelles au niveau du conseil, et de l'approche relationnelle en général, la caisse n'aura plus rien pour se différencier et retenir ses membres.

La caisse débutant la réingénierie adapte à son milieu la réingénierie définie par le Mouvement. Le service de convenance va être préservé. On ne souhaite pas que la réingénierie soit utilisée dans une stratégie d'avantage de coûts, mais dans une stratégie de différenciation. La qualité du service, l'image de la caisse, l'engagement dans le milieu et les valeurs sociales sont alors mis en avant. Cette caisse devrait donc devenir plus professionnelle grâce à la réingénierie mise au point par le Mouvement. Mais grâce à sa politique interne et notamment à la volonté des dirigeants et des administrateurs elle devrait préserver son identité qui la différencie des banques. Comme nous venons de l'exposer, dans la caisse débutant la réingénierie, les valeurs coopératives semblent être plus présentes dans la stratégie marketing que dans l'autre.

Les résultats de notre étude nous ramènent au principe d'autonomie (Giroux, 1992 ; Lejeune, 1997) que nous avons vu lorsque nous avons présenté les particularités de la prise de décision dans le Mouvement Desjardins. Ainsi, chaque caisse dispose d'une certaine autonomie pour la mise en place de la réingénierie. La caisse débutant la réingénierie souhaite prendre en compte les valeurs coopératives dans son approche

relationnelle pour se différencier, car elle pense que ses membres y sont sensibles. De même, cette caisse veut conserver les caissiers traditionnels car, pour certains segments de son membership, la relation avec les caissiers est importante. Au contraire, la caisse avancée dans la réingénierie considère que ses membres ne sont intéressés que par leur intérêt individuel et que la seule «valeur» coopérative pouvant les attirer est la ristourne. Chaque caisse semble donc s'adapter à son milieu. Cependant, le directeur de la caisse débutant la réingénierie nous a fait remarquer que les dirigeants du Mouvement lui laissent une certaine autonomie, car sa caisse est rentable. Il redoute d'être obligé de couper sur les postes de caissiers si sa caisse n'est plus rentable.

Notre recherche comporte des limites que nous tenons à préciser. D'abord, nous sommes conscients que le fait d'avoir réalisé une analyse qualitative limite la validité externe de l'étude. Mais, dans le cadre d'une étude exploratoire, ce type d'analyse est adapté et nous permet de comprendre ce qui se passe. Deuxièmement, comme il s'agit d'une recherche interprétative, il est possible qu'un biais du chercheur se soit introduit dans l'analyse et l'interprétation des données. Troisièmement, notre échantillon ne comportait que deux caisses populaires, ce qui est à la limite de l'acceptable bien que l'échantillon d'une recherche qualitative ne doit pas nécessairement être grand. Cependant, nous avons choisi des cas extrêmes de façon très rigoureuse. De plus, en plus d'être petit notre échantillon était exclusivement concentré dans une fédération de caisses populaires. Certes, ceci était nécessaire pour la comparaison des deux caisses, mais il est possible que la localisation ait cependant un impact sur l'approche relationnelle. Enfin, nous avons mis de côté l'étude des caractéristiques de l'approche transactionnelle dans les caisses populaires Desjardins.

Comme le Mouvement des caisses Desjardins est seulement au stade de l'implantation de la réingénierie, de nouvelles recherches seront nécessaires. Il faudrait donc mener d'autres études après que la réingénierie sera totalement mise en place. Certaines études devront être réalisées auprès des membres pour connaître leur perception de l'impact de la réingénierie sur la présence de l'approche relationnelle et sur les valeurs Desjardins et leur utilisation. Des études quantitatives sur le taux de fidélisation avant et après la réingénierie seraient aussi utiles pour tester l'efficacité de ce processus. Si de nouvelles études démontrent la présence de l'approche relationnelle dans les caisses, le fait de connaître les taux de fidélisation permettra de les relier. Ainsi, nous pourrons comprendre

de façon plus précise l'impact de l'approche relationnelle sur la fidélité des membres. Il pourrait aussi être intéressant d'étudier l'approche relationnelle dans les banques coopératives européennes et de les comparer à notre étude et/ou à des études ultérieures sur les caisses populaires Desjardins.

En terminant, rappelons que, dans un contexte concurrentiel accentué, les institutions financières devront se rapprocher de leur clientèle actuelle et la fidéliser. Le développement d'une relation axée sur la fidélité et la confiance représente une première étape dans ce rapprochement. Ce mémoire illustre le besoin de mettre en place une telle relation dans les caisses populaires Desjardins et la difficulté de le faire différemment des banques en tenant compte des valeurs coopératives.

## VIII. BIBLIOGRAPHIE

---

AAKER, D. (1991). « managing bank equity: capitalizing on the value of a brand name », New York : the Free Press, 305 pages.

ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE (ACI, 1995). « Déclaration sur l'identité coopérative», déclaration entérinée par l'assemblée générale de l'Alliance coopérative internationale lors du congrès de Manchester - septembre 1995.

ANDERSON, J.; NARUS, J (1990). « A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership », *Journal of Marketing*, vol 54, janvier, pages 42-58.

ANDREASEN A.R. (1985). « Consumer responses to dissatisfaction in loose monopolies», *Journal of Consumer Research*, vol 12, pages 135-141.

ANGERS, F-A. (1974), « La coopération: de la réalité à la théorie économique », Montréal, Fides.

BEARDEN W.O; TELL J.E. (1983). « Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports », *Journal of Marketing Research*, vol 20, pages 21-28.

BEAUCHAMP, M. (1986). «pour une synthèse de la tradition coopérative au sein du Mouvement Desjardins », chaire de coopération UQUAM, p129-167.

BEAULIEU, R.; CHARBONNEAU, R., FABIEN, L. (1981-1982) « Vers une mesure des comportements socio-culturels des organisations coopératives », *revue du CIRIEC*, vol 14 No 2, 237 pages.

BÉLAND C. (1995), *Revue Desjardins*, no2, page 2.

BÉLANGER P.R., DE CASTRO M.L. (1997). « Le discours des dirigeants de Desjardins sur la réingénierie.», dans la réingénierie des Caisses populaires et d'Économies Desjardins , CRISES/ SAC-UQUAM/ FC-CSN, LÉVESQUE, B.; BÉLANGER, P.; MAGER L., PAGES 119-145.

BERGERON, F.; FALARDEAU, J. (1994). « La réingénierie des processus d'affaires dans le secteur public au Canada », Direction de la Recherche, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, mars.

BERGERON, F.; BURDEAU, M.C. (1994). « La réingénierie des processus d'affaires dans le secteur privé : une étude empirique.», Direction de la Recherche, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval.

BERRY, L.; SHOSTACK, G.; UPAH, G. (1983). « Relationship Marketing in Emerging Perspectives on Services Marketing»; Chicago, IL : *American Marketing Association*, pages 25-28.

BERRY, L.; PARASURAMAN A. (1991). « Marketing services : competing through quality », The Free Press, 203 pages.

BERRY, L. (1995). « relationship marketing of services, growing interest, emerging perspectives », *Journal of the Academy of Marketing Science*, volume 23, No4, pages 236-245.

BEST A.; ANDREASEN AR. (1977). « Consumer response to unsatisfactory purchases : a survey of perceiving defects, voicing complaints, and obtaining redress, *Law and Society*, vol 11, pages 30-35.

BITNER M.J. (1990). « Evaluating service encounters : The effects of physical surroundings and employee responses. », *Journal of Marketing*, vol 54, pages 69-82.

BOLTON, R.; DREW, J. (1991). « A multistage model of customer's assessments of service quality and value », *Journal of consumer research*, volume 17, mars, pages 375-384.

BOLTON, R.; DREW, J. (1991). « A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes », *Journal of marketing*, volume 55, Janvier, pages 1-9.

BONOMA (1985). « Case research in marketing Opportunities: Problems, and a process », *journal of marketing research*, vol 22, pages 199-208.

BÖÖK, S.A. (1992). « Co-operatives values in a changing world », Report to the ICA Congress, Tokyo, Octobre.

BOUGHTON, P.D. ; NOWACK, L. ; WASHBURN J .(1996). «A decision model for marketing research relationship choices », *Journal of Services Marketing*, vol 10, No1, janvier, pages 56-69.

BRIDAUT A. (1993) « A la recherche de la différence perdue : prolégomènes d'une philosophie de gestion fondée sur les principes de la coopération », *revue du CIRIEC Canada*, vol 25, no1, pages 89-111.

CLAUDON, J.; DANON, J. (1994). « L'orientation client est une vraie rupture », *l'Expansion Management Review*, Hiver, pages 64-74

CLARKE, C.D. (1994). « Aftermarketing : how to keep customer for life trough relationship marketing », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol 9, No 4, pages 69-70.

CONGRAM, C.A. (1987) « Managing long term relationships. », in Czepiel, Congram et Shanahan (eds.), *The services Challenges : Integrating for competitive advantage*, AMA, pages 95-96.

CONSEIL CANADIEN DE LA COOPÉRATION (CCC, 1994), « Qu'est-ce qu'une coopérative? ».

CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC (CCQ, 1992). « Manifeste du Conseil de la coopération du Québec » (proclamé à l'occasion des Etats généraux de la coopération - 1er mai 1992).

CROSBY, L.; EVANS, K.R.; COWLES (1990). « Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective », *Journal of marketing*, vol.,no 3, pages 68-81.

DAVENPORT, T.H (1993). « Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process réingénierie and TQM », *Planning Review*, mai-juin, vol 21, No 3, pages 6-12.

DAVENPORT, T.H (1993). « Process innovation: réingénierie work through information technology », Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 337 pages.

DAY R.L. (1980). « Research perspectives on consumer complaining behvior », in theoretical developpements in marketing, Lamb et Dune eds, American Marketing Association, pages 211-215.

DAY R.L.; HUNT H.K. (1979). « New dimensions of consumer satisfaction and complaining behavior », Indiana University Press.

DEBRUICKER, F. ; SUMME G. (1988). « Assurez- vous la fidélité de vos clients », Service et Client, les valeurs clés de l'entreprise, *Havard l'Expansion*, Paris, pages 90-97.

DESFORGES, J-G. (1986). « Les valeurs coopératives dans nos caisses populaires », texte préparé pour le Colloque du Secteur Emile Girardin, École des Hautes Études Commerciales, Montréal avril.

DESFORGES, J-G; LEVESQUE, D.; TREMBLAY, D.(1979). « Dynamique de la coopérative : association et entreprise », Centre de Gestion des Coopératives, H.E.C Montréal.

DESFORGES J-G.; VIENNEY C. (1980), « Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative », éditions du jour, 423 pages.

DESROCHE, H. (1980), « Types de valeurs en évaluations coopératives », *Revue des études coopératives*, no 202, 4<sup>eme</sup> trimestre, pages 23-58.

DESLAURIERS, J-P. (1987), « Les méthodes de la recherche qualitative », Presses de l'Université du Québec, 153 pages.

DIRECTION DES COOPÉRATIVES (1990), «Une coopérative, qu'est-ce que c'est? », Gouvernement du Québec.

DIRECTION DES COOPÉRATIVES (1991), «Les coopératives... un sens des affaires », Gouvernement du Québec.

DONEY, P.; CANNON, J. (1997). «an examination of the nature of trust in Buyer Seller relationship », *Journal of Marketing*, New York, vol 61, Avril, pages 35-51.

DUHAIME, C.P., LANDRY S. (1995). « Quand les ciseaux font place à l'ordinateur.», *Revue Gestion*, vol 20, No4, Pages 54-62.

DUFOUR, J.; ET MAISONNAS, S. (1997) «*Marketing et Services: Du transactionnel au relationnel*», Presse de l'Université Laval, 579 pages.

DWYER, F.B.; SCHURR, P.H.; OH, S. (1987). « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol 51, No 2, pages 11-27.

ENGEL J.F.; BLACKWELL R.D.(1982). « Consumer behavior », New York: Holt, Rinehart, et Wiston.

ENNEW, C.; BINKS, M. (1996). « The impact of service quality and service characteristics on customer retention: small businesses and their banks in the UK », *British management journal*, Vol 7, , pages 219-230.

ERICKSON, F. (1986). « Qualitative methods in research on teaching.», in M.C. Wittrock, Handbook of research on teaching, New York, Macmillan, Pages 162-213.

EVANS, F.B., LASKTIN R.L. (1994). « the relationship marketing process: a conceptualization and application.», *Industrial Marketing Management*, pages 439-452.

FAUQUET G. (1935), « Le secteur coopératif : essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie », Bruxelles, Les propagateurs de la coopération, reproduit dans les *archives internationales de sociologie de la coopération*, no 41-42, janv-dec 1997, page 262.

FÉDÉRATION DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS DE MONTRÉAL ET DE L'OUEST DU QUÉBEC (sans date), «cahier du participant: programme de formation à la coopération et aux valeurs Desjardins, zoom coop», 40 pages.

FISHBEIN, M., AJZEN I. (1975). « belief, attitude, intention and behavior : an introduction to theory and research.», Addison-Wesley.

FORD, D. (1980). « the development of buyer-seller relationship in industrial markets.», *European Journal of Marketing*, vol 14, pages 339-353.

FOURNIER, S., YAO J.L. (1997). « Revisiting brand loyalty: a reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships.», *International Journal of Research in Marketing*, vol 14, pages 451-472.

FURLON, C.B. (1993). “12 rules for customer retention”, *Bank Marketing*, Washington, Janvier, pages 14-21.

GANESAN ; SHANKAR (1994). “Determinants of long term orientation in Buyer-Seller relationship”, *journal of marketing*, vol58, avril, pages 1-25.

GIROUX N. (1992), « Participation et prise de décision stratégique », *Coopératives et Développement*, vol 24, no 1, pages 41-61.

GRONHAUG K.; ZALTMAN G. (1981). « Complainers and noncomplainers revisited: another look at the data, in advances in consumer research, Association for Consumer Research, pages 83-87.

GRÖNROOS, C. (1989). « Defining Marketing: A Market-oriented Approach », *European Journal of Marketing*, Vol. 23 No. 1, pages 52-60.

GRÖNROOS, C. (1990). «Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition », Free Press/Lexington Books, Lexington, MA.

GRÖNROOS, C. (1991). "The Marketing Strategy Continuum: A Marketing Concept for the 1990s", *Management Decision*, Vol. 29 No. 1, pages. 7-13.

GRÖNROOS C. (1994). « From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing », *Management Decision*, Vol. 32 No. 2, pages. 4-20.

GRÖNROOS C. (1995). « Relationship marketing : the strategy continuum. », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 23, No3, pages 252-254.

GUMMESSON, E. (1987). « The new marketing-developing long-term interactive relationships. », *Long Range Planning*, No 4, pages 10-20.

GUMMESSON, E. (1994). « Making relationship marketing operational », *International Journal of Service Industry Management* , vol 5, No5, pages 5-20.

HAMMER M.; CHAMPY J. (1993). « Le reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire des performances », Dunod, Paris, 238 pages.

HAKANSSON, H. (1982) « International marketing and purchasing of industrial goods », New York : John Wiley and Sons.

HALINEN, A. (1996). « service quality in professional business services : a relationship approach », Advances in Services Marketing and Management, JAI Press inc, vol 5, pages 315-341

HARRINGTON, H.J (1994). « La réingénierie des processus administratifs- Le pouvoir de réinventer son organisation », Les Éditions Transcontinentales Inc, 406 pages.

HIRSCHMAN A. O. (1970). « Exit, voice, and loyalty », Cambridge, MA : Harvard University Presse.

HOLLIDAY, K (1996) « keeping close to the customer », *Bank Marketing*, Juin, pages 14-19.

HOWARD J.A.; SHETH J.N. (1969). « The theory of buyer behavior », New Yor: Jhn Wiley & Sons.

JACOBY J., CHESNUT RW. (1978). « Brand loyalty measurement and management. », New York, John Wiley & Sons.

JACKSON, B (1988). « Construisez des relations durables avec vos clients », Service et Client, les valeurs clés de l'entreprise, Havard l'Expansion, Paris, pages 110-120.

JOHNSTON; CATHARINE, G. (1996). «La fidélisation plus qu'une question de satisfaction», *Conference Board of Canada*.

KELADA, J. (1994). « Pas de réingénierie sans Qualité Totale », *l'expansion Management Review*, été, pages 60-65.

KIRK, J.; MILLER, M.L. (1986). « Reliability and validity in qualitative research », Qualitative Research Methods vol 1, SAGE Publications, 85 pages.

KRAPFEL R.E. (1985). « A consumer complaint strategy model: antecedents and outcomes », in advances in consumer research, Association for Consumer Research.

LA BARBERA P.A., MAZURSKY D. (1983). « a longitudinal assesment of consumer stisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process. », *Journal of Marketing Research*, pages 393-404.

LEJEUNE A. (1997). « Le Mouvement Desjardins et la technologie de l'information avant la réingénierie (1985-1992)», dans la réingénierie des Caisses populaires et d'Économies Desjardins , CRISES/ SAC-UQUAM/ FC-CSN, LÉVESQUE, B.; BÉLANGER, P.; MAGER L. pages 37-53.

LESSARD-HÉBERT M., GOYETTE G., BOUTIN G. (1996), "La recherche qualitative: fondements et pratiques, Éditions Nouvelles, 124 pages.

LÉVESQUE B., MALO M-C. (1997). «Vue d'ensemble du Mouvement Desjardins», dans la réingénierie des Caisses populaires et d'Économies Desjardins , CRISES/ SAC-UQUAM/ FC-CSN, LÉVESQUE, B.; BÉLANGER, P.; MAGER L., PAGES 3-29.

LEVITT, T. (1983). « After the sale is over...», *Harvard Business Review*, sept-oct, pages 87-93.

LEWIN, J., JOHNSTON, W. (1997) "Relationship marketing theory in practice: a case study", *Journal of Business Research*, vol39, pages 23-31.

LIJANDER, V., STRANDVIK, T. (1995). « The nature of customer relationship in services. », *Advances in Services Marketing and Management*, vol 4, pages 141-167.

LOWENTHAL, J.N (1994). « Reengineering the organization », ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 185 pages.

MC CORT J.D. (1994). « A framework for evaluating the relational extent of a relationship marketing strategy: the case of nonprofit organizations, », *Journal of Direct Marketing*, vol 8, no 2, pages 53-65.

MC DOUGALL, B. (1997). « Personnal service », *Canadian Banker*, vol 104, Nov/Dec.

MILES, M.B., HUBERMAN, M.A. (1984), « Drawing valid meaning from qualitative data: toward a shared craft.», in Educational researcher, pages 20-30.

MORGAN, R.; HUNT S. (1994). « The commitment-trust theory of relationship marketing », journal of marketing, vol 54, pages 20-38.

OLIVA, A.; OLIVER, R; MACMILLAN I. (1992). «a catastrophe model for developing service satisfaction strategies », *Journal of Marketing*, volume 56, Juillet, pages 83-95.

OLIVER R.(1977). « Effects of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: an alternative interpretation », *Journal of Applied Psychology*, vol 62. No4, pages 480-486.

OLIVER R. (1980). « A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions », *Journal of Marketing Research*, vol 17, pages 46-49.

OLIVER R. (1981). « Measurement and evaluation of satisfaction process in retail setting », *Journal of Retailing*, no 57, pages 25-48.

OLIVER R., LINDA G. (1981). « effects of satisfaction and its antecedents on consumer preference and intention. », in Adavances in consumer research, Association for Consumer research, pages 88-93.

OLIVER R., SWN J.E.(1989) « Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. », *Journal of Marketing*, vol 53, pages 21-35.

OLIVER, R. (1997) « satisfaction », Mc Graw Hill.

OLSHAVSKY R.W.; MILLER J.A. (1972). « Consumer expectation, product performance, and perceived quality », *Journal of Marketing*, vol 9, pages 19-21.

OLSON J.C.; DOVER P. (1976). « Effects of expectation creation and disconfirmation of belief elements of cognitive structure », in advances in consumer research, Association for Consumer Research, pages 168-175.

PARASURAMAN, A. (1997). « reflections on gaining competitive adavantage trough customer value », *Journal of the Academy of Marketing Science*, volume 25, no 2, pages 154-161.

PASQUET, L. (1996), « Le positionnement des caisses populaires Desjardins par rapport aux banques », mémoire de licence, IUP d'ingénierie du management des entreprises de l'Économie Sociale, Le Mans France.

PERRIEN, J., CHÉRON E.J. ET ZINZ M. (1986). «Recherche en marketing : Méthodes et décisions.», Boucherville, Gaëtan Morin éditeur Ltée, 615 pages.

PERRIEN, J.; RICARD, L. (1992). «Relationship Marketing and Commercial Banking: A Critical Analysis», *The International Journal of Bank Marketing*, volume 10, No. 7, pages 25-29.

PERRIEN, J.; RICARD, L. (1994). «L'approche relationnelle de la clientèle bancaire», *Revue Gestion*, volume 13, No. 4, décembre, pages 21-26.

PERRIEN, J.; RICARD, L. (1995). « The meaning of marketing relationship » *Industrial Marketing Management*, volume 24, pages 37-43.

PETERSON, R.A. (1995). « Relationship marketing and the consumer. », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 23, No4, Pages 278-281.

PORTER, M. (1990). « Choix stratégiques et Concurrence: Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », édition economica, 426 pages.

PRESS, I. ; GANEY, R. ; HALL, M. (1997). « What's most important to customer satisfaction », *ABA (American Banking Association) Banking Journal*, sept, pages 73-75.

RAPP, S. ; COLLINS, T. (1996). «Big Bang dans le Marketing», Fidéliser le client, *Havard l'Expansion*, Paris, pages 44 à 51.

REICHELD, F. ; SASSERE. (1996). «Les clients d'hier font les profits de demain», Fidéliser le client, *Havard l'Expansion*, Paris, pages 27 à 34.

REICHELD, F. (1996). « Fidélité et valeur. L'effet fidélité : réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires », Dunod, Paris, 328 pages.

RESNIK A.J.; HARMON R.R. (1983). « Consumer complaints and managerial response », *Journal of Marketing*, Vol 10, pages 73-82.

RICARD, L. (1995). « Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle : le cas du secteur bancaire commercial », Thèse non publiée de doctorat, Université du Québec à Montréal, Faculté d'administration, novembre, 268 pages.

RICHINS M.L. (1983b). « Negative word of mouth by dissatisfied consumers; a pilot study », *Journal of Marketing*, vol 47, pages 68-78.

ROSSELLO, B. (1997). « Customer service superstars », American Bankers Association. *ABA Banking Journal*, vol 89, New York Oct, pages 96-104.

SAURAIS, G. (1995). « Creating tomorrow's customer bank today », *Bank marketing*, février, pages 55-60.

SEYMOUR, D.T (1988). « Marketing research : qualitative methods for the marketing professional.», Probus Publishing company, Chicago, Illinois.

SHETH, J.N., PARVATIYAR A. (1995) « relationship marketing in consumer markets : antecedents and consequences.», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 23, No 4, pages 255-271.

SMITH, W.C. (1991). « The key to marketing success: focus on the customer », *Economic Development Review*, été, pages 32-34.

STORBACKA, K., STRANDVIK, T., GRÖNROOS, C. (1994). « Managing customer relationship for profit: the dynamic of relationship quality.», *International Journal of Services Industry Management*, Vol 5, No 5, pages 21-38.

TEICH, I. (1997). « Holding on to customers: the bottom-line benefits of relationship building », *Bank Marketing*, Février, pages 12-14.

THIBAULT, G.; GAGNON L .( 1993). « La réingénierie des processus d'affaires- Erreurs de perception », *Qualité Totale*, Vol 14, No3, automne, pages 12-15.

TSE D.K.; WILTON P.C. (1988). « Models of consumer satisfaction: an extension », *Journal of Marketing Research*, no25, Pages 204-312.

WESTBROOK R.A.; REILLY M.D. (1983). « Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction », *advances in consumer research*, association for consumer research, pages 256-261.

VIENNEY C. (1992), « L'analyse socio-économique des coopératives justifie-t-elle la recherche d'instruments spécifiques? », *Coopératives et Développement*, vol 24, nol, pages 5-15.

WEBSTER F.E. Jr. (1990). « The changing role of marketing in the corporation. », *Journal of Marketing*, vol 56, pages 1-17.

WILSON, D.T. (1995). « An integrated model of buyer-seller relationships » *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 23, no 4, automne, pages 335-345.

WINSTANLEY, M. (1997). « What drives customer satisfaction in commercial banking », *Commercial Lending Review*, été, pages 36-42.

YI, Y. (1990). « A critical review of consumer satisfaction », *Review of Marketing*, , American Marketing Association, pages 68-123.

YIN (1994). « case study research: design and methods », 2ième édition, Sage, 170 pages.

YOUNG, J.A., GILBERT, F.W. ET MC INTYRE, F.S. (1996). « An investigation of relationalism across a range of marketing relationships and alliances. », *Journal of Business Research*, vol35, pages 139-151.

ZEITHAML, V.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. (1996). « The behavioral consequences of service quality », *Journal of Marketing*, volume 60, Avril, pages 31-46.

## **IX. ANNEXES**

---

## **ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTREVUE**

- 1- L'approche relationnelle constitue-t-elle une réalité dans votre (ou les) caisses? (si oui ou non lesquelles?) et pourquoi ?
- 2- D'après vous, qu'elles sont les attentes des membres par rapport à l'approche relationnelle et comment croyez-vous qu'ils vous perçoivent?
- 3- Qu'est-ce qui a été fait pour être relationnel? Qu'est-ce qui pourrait être fait pour l'être plus?
  - historique de la relation caisse- membre
  - vision de la caisse de demain
- 4- Quel est selon vous, les éléments internes et externes à la caisse qui freinent l'implantation de l'approche relationnelle?
- 5- Cette approche est-elle intéressante pour tous les membres \ produits caisses?
- 6- Quel est votre implication dans le milieu ?
- 7 - Est-ce que les membres sont fidèles? Qui? Pourquoi? Qu'est ce qui doit être fait pour les fidéliser? Peut-on penser que les membres qui ont une vision et action communautaires sont plus fidèles?
- 9- Pourquoi avez-vous mis en place une réingénierie de vos processus d'affaires? A quel stade en êtes-vous?
- 10- La réingénierie permettra-t-elle d'avoir une meilleure connaissance des clients ? comment ?
- 11- Quel est ou sera selon vous l'impact de la réingénierie sur les valeurs Desjardins?
- 12- Quel a été et quel est le rôle des valeurs coopératives et de l'engagement dans le milieu pour fidéliser les membres au cours du temps?
- 13- La satisfaction et la fidélisation des membres seront elles plus importantes et plus présentes avec la réingénierie?

## **ANNEXE 2 : TELECOPIE ENVOYE AUX REONDANTS AVANT LES ENTREVUES**

Monsieur, madame

Nous voudrions vous remercier d'avoir accepté de participer à l'étude sur la fidélisation des membres chez Desjardins avant et après la réingénierie à travers l'approche relationnelle. Cette approche relationnelle de la gestion des échanges commerciaux dans le secteur bancaire est mieux connue sous le terme de « relationship banking ».

Cette approche se définit comme une relation d'échange à long terme et souvent personnalisée. Elle permet à l'institution d'accroître ses bénéfices par l'entremise, entre autres, de la vente croisée (« cross-selling »). Le tableau de la page suivante nous permet de faire la distinction entre cette approche relationnelle et l'approche transactionnelle, beaucoup mieux connue des entreprises. Nous pouvons y remarquer que les objectifs et stratégies sont différentes.

Lors de notre rencontre, nos principaux objectifs seront :

- de savoir si votre institution adhère ou favorise ce concept et de quelle manière;
- de connaître votre perception de son applicabilité à votre institution et de facteurs (internes ou externes par rapport à votre institution ou au membre) qui favorisent ou qui pourraient influencer son utilisation;
- de connaître votre perception des attentes des membres;
- de comprendre l'impact de la réingénierie des processus d'affaires sur la relation caisse-membre
- de connaître votre perception de la fidélisation des membres dans votre institution;
- de connaître votre perception du rôle de l'engagement dans le milieu et des valeurs coopératives et de son évolution dans la relation caisse-membre.

En fait, nous voulons, entre autres découvrir comment Desjardins fidélise ses membres et s'il y a eu une évolution de l'approche des relations caisses-membres causée par la réingénierie.

Merci encore une fois de votre collaboration,

Laure Pasquet

Étudiante en M.S.C marketing à l'école des Hautes Études Commerciales de Montréal

## CARACTÉRISTIQUES DES DEUX APPROCHES *(Moriaty & al .1983)*

	<b>Approche relationnelle</b>	<b>Approche transactionnelle</b>
<b>Objectif</b>	<i>Rentabilité de toute la relation avec le client</i>	<i>Rentabilité d'une transaction individuelle</i>
<b>Stratégie de croissance</b>	Pénétration du marché actuel – vente multiple	<i>Volume de nouvelles transactions</i>
<b>Marketing</b>	<i>Accent sur le marketing / besoins des clients</i> <i>Connaissance du client</i>	<i>Accent sur le crédit / Vente</i> <i>Connaissance du segment</i>
<b>Fonctions</b>	<i>Gestion des relations internes et externes</i>  <i>Coordination des efforts</i>	<i>Chacun pour soi</i>

### **ANNEXE 3 : GRILLE D'ANALYSE DES RESULTATS**

	<b>La caisse débutant la réingénierie</b>				<b>La caisse avancée dans la réingénierie</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Approche relationnelle : une réalité ?</b>								
Dans votre caisse	Pas vraiment 3 ressources sur 35 (service entreprises et conseiller en finance personnelle)	Beaucoup à faire Seulement pour les membres connus	Réalité grandissante Relations plus solide, confiance se développe	Stade préliminaire On installe la relation	Oui : - conseillés attritres - nouveaux outils = réingénierie	Oui : - conseillés attritres depuis 1989	Nécessité pour le lien de confiance - conseillers attritres	Oui : - depuis réingénierie - conseillers attritres - 3 clés Desjardins
Dans les caisses	Différences Plus pour le service entreprises Service particulier traditionnellement transactionnel	Pas de différences entre les caisses	Différences : Chaque caisse problèmes différents, évoluent pas au même rythme	Différences : Dépend du personnel (goût à relever défi et de leur synergie)	Oui : - stabilité du personnel = relations mais pas vrai relationnel (proactivité) - différence selon stade réingénierie	Non : Différences selon la culture		
<b>Attentes des membres/ l'ar</b>	Oui Membres veulent du conseil et qu'on les prennent en charge	Oui Membres veulent du conseil et qu'on s'occupe d'eux comme si on était à leur place	Oui membres veulent du conseil professionnel et qu'on s'occupe d'eux	<b>Dépend de la clientèle Gens plus scolarisés viennent à la caisse pour petites transactions, besoins précis</b>	Très élevées : - pour la confiance - et liée à celle ci un gain de temps	Très élevées - pour maximiser leurs rendements (service professionnel). - Pour la confiance	Très élevées - bonne connaissance de leurs besoins (gain de temps)	Très élevées - un conseiller « proactif »
<b>Membres perçoivent la caisse comme relationnel</b>	entreprises: oui particuliers : non Pas développer les ressources humaines surtout pour placement	certains	Base relationnelle mais pas à la hauteur des attentes des membres. Problèmes : épargne, service à la clientèle, culture, manque formation et motivation des employés	Dépend des membres Voir ci dessus	Pas encore assez : - manque proactivité		Oui - Ils demandent toujours la même personne	De plus en plus : - conseillers développent la relation - faut pas oublier les services de convenance

<b>Qu'est ce qui a été fait pour être relationnel?</b>	1- engagement du conseil d'administration : changement de l'équipe de direction 2- Intervention auprès du personnel (importance de la connaissance du membre) 3- Développement des compétences et des habiletés	Présence dans le milieu Conseillers attitrés Peu de choses de faites	- cueillette des plaintes - conseillers plus proches des membres - boîte vocale et agenda électronique - développement des suivis (manuels)	- Plan de formation pour les services de convenance - Valorisation des tâches dans ce service (motivation) - Importance du lien de confiance	- depuis 89,90 conseillers attitrés.	- approche membre contraire à l'approche produite antérieure pour les conseillers. - d'où des conseillers généralistes	Projet offre de la réingénierie : informatique Pour le suivi des membres et plus de professionnalisme	- 3 clés Desjardins - l'informatique (partenariat avec les membres)
<b>Qu'est ce qui pourrait être fait pour l'être plus?</b>	- suivi des résultats - révision de la structure de la caisse : en 3 ans 70% (contre 43%) à la vente 30% au support (contre 57%).	- Conseillers attitrés - Formation des employés - Évolution de la culture de la caisse et des mentalités des employés	- plus de suivi des membres - proactivité		- relation plus personnelle - segmentation par priorité	- toujours surveiller les besoins des membres - conseiller attitré pour chaque membre	Recommandation concrète pour le membre et suivi	Conseillé attitré pour chaque membre
<b>Freins à l'implantation de l'approche relationnelle</b>								
Internes	Ressources financières : pression des membres et des fédérations, confédérations Un peu moins : réticence des gestionnaires et/ou des ressources humaines	Rythme d'apprentissage et compétences des employés	Problèmes de motivation des employés Insécurité face aux changements	Manque de pratiques des connaissances	- l'organisation du travail	Les ressources humaines	Problème d'adaptation et de formation des ressources humaines	Problème d'adaptation et de compétence du personnel

Externes	Pressions des membres : veulent du relationnel et conserver le transactionnel au comptoir	Concurrence : Retard d'au moins 5 ans par rapport aux banques	Vendre des services et les coûts qui y sont rattachés Problème du à la mixité » membres connaissent ce qui se passe ailleurs	concurrence	Pas importants; contexte concurrentiel (faux relationel)	Difficulté de se démarquer de la concurrence		La concurrence à cause de la publicité
<b>Approche intéressante pour tous :</b>								
Les membres	Non Intéressant pour les membres qui ont des grosses affaires chez Desjardins Mais ne pas négliger les autres = futurs détenteurs de demain.	Non Certains membres ne veulent pas de conseil	SI la caisse n'évolue pas les membres vont partir. L'appartenance à un leader social a moins d'impact.	Gens plus scolarisés : plus transactionnels Importance du service au comptoir	Non : - certains membres très autonomes dans leurs décisions d'affaires	Non : - une clientèle à la recherche de produits	Non : - grand et moyens détenteurs	Oui : tous les membres souhaitent avoir un conseiller attitré
Les caisses	oui	oui		Oui mais moins qu'avant	Oui		Oui pour se démarquer	
<b>Implication dans le milieu</b>	On fait plus attention à la visibilité selon le montant. Mais pas toujours pour la visibilité			Avant plus charitables	Moyenne Sélectif dans les projets selon retombées d'affaires	Moyenne Pour la visibilité de la caisse	Oui très présent	Oui
<b>Membres fidèles?</b>		Moyen = aux autres caisses mais manque d'indicateur	Oui un noyau de personnes	Oui un noyau de personnes	Oui un bon noyau mais mixité élevée	De moins en moins depuis 5 ans	Moins fidèles pas encore de relations de confiance car longue à installer	Oui en général Fidèles si satisfait des conseils et services

Lesquels et pourquoi?	Tous les membres sont fidèles pourvu qu'on s'en occupe		La clientèle du village Les personnes âgées	Les membres du village	Un peu plus les personnes âgées : - ont eu le temps d'établir la relation de confiance - Plus sensibles aux valeurs coopératives		Les personnes âgées sont plus fidèles car : - Moins bonne connaissance des produits et services - Importance de la relation de confiance (pas juste des chiffres)	Les personnes âgées sont plus fidèles car : - relation avec le conseiller
Que faire pour fidéliser plus	- développer les ressources et surtout les compétences - besoins anticipés, offre de solutions	L'approche relationnelle	Plus de professionnalisme		- Proactivité - ristournes (seul avantage de la coopération)	- adapter les produits aux besoins (réingénierie) - diversification des portefeuilles	- dossiers attitrés : suivi - rencontrer membres en dehors lieu et heures de travail	- développer relations avec les membres
Membres avec implication communautaire : plus fidèles?		Membres âgées	Partagées, plus ou moins sensibles		Non	Non	Pas suffisant pour fidéliser	Oui

<b>Réingénierie</b> Raisons	- On a persisté dans une approche transactionnelle - Volonté d'augmenter la satisfaction des membres et pas de baisser les coûts - Desjardins veut surtout augmenter sa rentabilité par apport aux caisses en récupérant l'investissement sur les ressources humaines au niveau des transaction - Or les membres associent Desjardins au transactionnel et au relationnel Donc la caisse ne veut pas couper les postes au comptoir	Pour s'ajuster aux besoins des membres, augmenter la satisfaction et développer les affaires	Pour la viabilité à long terme de la caisse	Pour plus de professionnalisme pour augmenter la satisfaction des membres	- changer radicalement choses de façon rapide - Desjardins performant au niveau transaction mais pas conseil - augmenter la rétention et reprendre le leadership	- caisse choisie à cause de sa culture et de la capacité du personnel à s'adapter	- augmenter le volume d'affaires et de membres	- S 'adapter aux nouvelles technologies et suivre la concurrence
<b>Réingénierie :</b> Stade atteint	Relation d'affaires presque complétée, en parallèle développement des ressources humaines	début	20% à 30% du processus	Mi chemin	Mi chemin - Beaucoup de travail au niveau back office - 68% de l'automatisation des transactions fait - outils pour suivre les membres bien avancées	60% à 70% Offre personnalisée bien avancée		Moitié

<b>Impact de la réingénierie sur les valeurs</b>	Desjardins en sera plus là pour servir tout le monde La réingénierie privilégie les valeurs économiques, Desjardins risque de perdre ses valeurs sociales et de se rapprocher des banques Le mouvement veut mener trois stratégies en même temps : Coûts, différenciation, concentration ce qui est impossible. Ici différenciation par la qualité et en faire payer le prix aux membres	La réingénierie est compatible avec les valeurs, on travaille pour le membre et il reprend sa place	Nous sommes plus perçu comme des vendeurs avec la réingénierie plus de conseil  Risque de se rapprocher des banques si pas de leadership au niveau des valeurs coopératives, de l'image	Il faut être concurrentiel démontrer sa différence même si frais pour les membres  Image charitable	Le but est d'augmenter la satisfaction et fidélisation puis beaucoup plus tard le sentiment d'appartenance à la caisse et les valeurs coopératives	Desjardins devient promoteur de produits externes.	On reconnaît le membre en tant que membre Desjardins et non d'une caisse	Desjardins va marquer des points mais risque de se rapprocher des banques avec la technologie
<b>Réingénierie = meilleure connaissance du membre?</b>	Oui pour les gros et moyens détenteurs d'épargne Transfert au guichet des membres = moins bonne connaissance de leurs besoins	Oui Outils technologiques Formation Travail plus professionnel	Oui Importance du projet d'entreprise Tableau avec caractéristiques des membres Les mentalités passent avant la technologie	Oui Segmentation comportementale Information accessible = membre Desjardins = outil informatique	Oui - Systèmes d'information - Outils de segmentation - Formation du personnel - Transfert de connaissances de professionnels	Oui : Informatique = centralisation des informations  Segmentation comportementale	Oui Informatique = centralisation des informations  Membre = membre Desjardins	Oui Système informatique

<b>Valeurs coop et engagement pour fidéliser?</b>	Oui dans la caisse Contact important pour s'adapter à son milieu Permet de fidéliser surtout les petits épargnants car seul lien comme on les transfère au guichet automatique. 3 chose pour fidéliser : qualité du service, visibilité avec l'implication, le versement de ristournes	Pour la visibilité Surtout les ristournes importantes : traductions des valeurs coopératives	Pour la clientèle qui a vu l'évolution de la caisse	Membres du village y sont plus sensibles	Peut aider à fidéliser = plate forme	Pas cette approche Beaucoup de membres transactionnels	Membres sensibles qu'aux ristournes	Membres pas sensibles à ça
Satisfaction et fidélisation plus présentes et plus importantes <b>avec la réingénierie</b>	Augmentation pour les gros comptes et les épargnants (30%). Pour les autres baisse de la fidélisation à cause des changements (baisse des services au comptoir)	Augmentation de la satisfaction car mieux outillé et plus professionnel fidélisation à long terme	Oui en fonction des bases de confiance	Oui Service rapide, écoute attentive et diplomate	Oui Déjà des effets grâce aux outils et nouvelles connaissances du conseiller	Oui mais fidélisation dans le temps Outils = approche plus professionnelle	Oui Nouveaux outils	Oui Produits plus larges Membres prennent confiance Meilleur conseil

