

Cahiers du CRISES

Collection Études théoriques

No **ET9804**

**La fidélisation des membres des caisses populaires
Desjardins avant et après la
réingénierie : Une approche relationnelle ?**

par

Laure PASQUET,
Marie-Claire MALO,
Line RICARD

École des H.E.C de Montréal

août 1998

La fidélisation des membres des caisses populaires Desjardins avant et après la réingénierie : une approche relationnelle ?

TABLE DES MATIERES

Introduction	1
Revue de la littérature	2
Cadre conceptuel	6
Méthodologie	8
Résultats et discussion	9
Discussion et conclusion.....	18
Conclusion.....	20

FIGURE

FIGURE 1. Cadre conceptuel	7
----------------------------------	---

LA FIDÉLISATION DES MEMBRES DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS AVANT ET APRÈS LA REINGENIERIE : UNE APPROCHE RELATIONNELLE 7¹

Laure PASQUET, Marie-Claire MALO, Line RICARD
(École des H.E.C de Montréal)

Les Caisses Populaires Desjardins ont décidé d'opérer une réingénierie de leurs processus d'affaires. Notre principal objectif est de comprendre l'impact préliminaire de la réingénierie sur la relation avec les membres tel que perçu par les directeurs et employés de Caisses. Comme les valeurs coopératives sont un élément distinctif des caisses, nous avons aussi examiné la place de cette composante dans la réingénierie. Dans ce cadre, notre intention est d'examiner si la réingénierie va implanter une approche relationnelle utilisant les valeurs coopératives.

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. Il est donc important de conserver ses clients, de les fidéliser. La fidélisation est définie comme le "maintien" des clients actuels. Pour fidéliser les clients, il faut aller au-delà de la satisfaction de leurs besoins immédiats et établir une relation à long terme basée sur la confiance (Johnston, 1996). Si l'approche transactionnelle peut permettre de satisfaire les clients, avec une approche relationnelle on peut, en plus, espérer les fidéliser.

Plusieurs études ont trouvé que la satisfaction du consommateur est reliée positivement aux intentions de ré-achat (Anderson et Sullivan 1993, Bearden 1983, Oliver 1980). Or, selon M. Béland les banques devancent les caisses sur le plan de la satisfaction de la clientèle, et le taux de mixité caisses-banques atteint plus de 50% des membres de Desjardins. La

1 Laure Pasquet est étudiante à la maîtrise en sciences de la gestion (M.Sc) de l'École des HEC où elle réalise son mémoire sous la direction des professeurs Marie-Claire Malo (stratégie des entreprises coopératives) et Line Ricard (marketing). Cette étude s'inscrit dans les travaux de recherche de l'équipe "Économie Sociale" du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats), financés par le CRSH (Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada).

capacité de fidéliser les membres serait-elle plus faible chez Desjardins? En effet, on a pu croire que le nationalisme québécois, l'appartenance à la communauté ou la proximité suffisaient pour susciter l'adhésion aux Caisses Desjardins et pour "attacher" les membres à vie. Chez Desjardins, certains ont pu penser que les membres seraient fidèles par tradition. Or, le marché a changé: les clients recherchent le meilleur produit au meilleur prix, de même que de l'information et des produits sur mesure (source : Bélanger, 1997).

Pour augmenter la satisfaction de ses membres Desjardins a décidé d'opérer une réingénierie de ses processus d'affaires (Bélanger, Lévesque, Mager et al., 1997). Desjardins définit d'abord la réingénierie comme une "nouvelle stratégie vers l'offre et le client ". Selon Bélanger, l'insistance sur la satisfaction du client est tellement forte que le rendement financier est presque "secondarisé " dans le discours officiel de Desjardins. Finalement, c'est un service que Desjardins cherche à vendre et non un produit particulier. La réingénierie est présentée comme un moyen qui vise à changer la façon d'accomplir la mission du Mouvement, mais non sa finalité, car on semble souhaiter conserver les idéaux coopératifs (Bélanger 1997).

Nous allons observer la relation entre la réingénierie, l'approche relationnelle, et les valeurs coopératives.

Revue de la littérature

Plusieurs auteurs ont évoqué très tôt la nécessité de faire du marketing auprès des clients existants, et d'encourager la rétention et la loyauté de ces derniers (Ryans et Wittink 1977 ; Levitt 1981 ; George 1977 ; Grönroos 1981 ; Berry 1980 et 1981). Cependant, le terme "relationship marketing " n'apparaît dans la littérature du marketing des services pour la première fois qu'en 1983, dans un papier de Berry : " *attracting, maintaining, and - in multi-service organizations - enhancing customer relationships* "

Contrairement aux années précédentes, où les chercheurs et les gens d'affaires avaient essentiellement concentré leurs efforts sur la recherche de moyens pour sans cesse attirer de nouveaux clients, Berry préconise plutôt la rétention des clients existants. En effet, il coûte, selon lui, plus cher d'acquérir un nouveau client, que de gagner la loyauté d'un client actuel. La recherche de nouveaux clients ne doit donc pas être vue comme une fin en soi, mais plutôt comme une étape intermédiaire. C'est l'ensemble de ces efforts déployés pour fidéliser un client que Berry englobe sous le terme de "marketing relationnel ".

Selon Ricard et Perrien (1994) il y a cinq caractéristiques fondamentales à l'**approche relationnelle** :

- 1- Perspective à long terme
- 2- Connaissance réciproque des deux partenaires
- 3- Personnalisation de la relation
- 4- Bénéfices mutuels
- 5- Confiance réciproque

Nous pouvons aussi opposer stratégies marketing transactionnelles et relationnelles :

Selon Dufour et Maisonnas, les stratégies qui cherchent à établir un contact direct entre le client et sa banque sont appelées des **stratégies transactionnelles**. Elles sont surtout axées sur les variables prix et produit du marketing-mix et ne vise pas une relation profonde entre les deux acteurs, mais plutôt une satisfaction sur-le-champ et sans valeur ajoutée. Ces contacts directs peuvent être de courte durée (retrait à un guichet automatique) ou de longue durée (prêt hypothécaire), et elles peuvent être répétées ou non. Ainsi, il nous semble que le marketing transactionnel utilise les variables traditionnelles du marketing-mix qui sont les quatre P (Prix, Produit, Place, Promotion).

Les stratégies, qui visent " .. à établir, maintenir et développer la relation avec le client." (Grönroos, 1989a), se regroupent sous le thème de **stratégies relationnelles**. C'est l'occasion de créer un lien durable avec le client et de construire une relation de fidélité avec ce dernier.

Notre étude a pour but de définir l'impact de la réingénierie sur la fidélisation des membres. Dans ce cadre nous voulons vérifier si la réingénierie va favoriser la mise en place de l'approche relationnelle dans un but de fidélisation. Ainsi, nous allons définir de façon plus précise cette notion de réingénierie :

La **réingénierie des processus d'affaires** vise à améliorer substantiellement la performance en se concentrant sur l'optimisation des modes de fonctionnement. Pour être qualifié de réingénierie des processus, le projet doit être d'envergure et constituer une rupture radicale avec le passé (Hammer et Champy, 1993). Selon ces auteurs la réingénierie d'une organisation la transforme dans son entier. Ils précisent que tous les aspects de cette

transformation forment les quatre sommets du losange figurant un modèle opérationnel d'entreprise :

" La pointe supérieure du losange, les processus opérationnels, détermine la seconde, les emplois et les structures. Ces emplois et structures conduisent à leur tour au troisième sommet du losange, la nature du système de management que l'entreprise doit posséder. Enfin, le quatrième sommet du losange, les valeurs et convictions dominantes d'une organisation doit soutenir l'efficacité du processus. "

Il s'agit donc d'un processus qui demande plusieurs années.

Selon le président du Mouvement Desjardins, la réingénierie correspond au type de changement adéquat à un secteur financier. *" 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 "* (Revue Desjardins, no 2/95, 12). La réingénierie des processus administratifs est adoptée par la quasi-totalité des banques commerciales comme étant la plus en mesure de correspondre aux nouvelles orientations stratégiques (Bélanger, Lévesque, Mager 1997). Cette réorganisation vise à placer le client (dans les caisses les clients sont des membres) au centre de l'organisation, d'où un recentrage sur les processus et sur les activités à valeur ajoutée.

Bélanger (1997) a examiné le discours des dirigeants du Mouvement au sujet de la réingénierie à partir d'entrevues avec certains d'entre eux et de documents officiels. Chez Desjardins, on justifie le choix de la réingénierie par le fait que les banques sont *" déjà entrées dans le processus de réingénierie. La pression du marché ne nous a pas laissé le choix "*. On insiste 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 comportement, il nous semble donc que Desjardins se rapproche de l'approche relationnelle car, selon ses dirigeants, le virage qualité et client signifie un virage vers l'offre qui demande des nouvelles habiletés relationnelles (source : Bélanger, 1997):

- 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 -

- sollicitation, proactivité, offre de services, saisir les occasions d'affaires au moment et où le membre le souhaite service personnalisée à une clientèle dédiée
- **objectif de fidélisation à la caisse pour tout le cycle de vie et la génération suivante.**

D'ailleurs, le processus " offre " implantée dans le cadre de la réingénierie chez Desjardins semble rejoindre l'approche relationnelle :

Offre: " Le personnel pourrait développer une relation d'affaires d'égal à égal, basée sur les besoins du membre plutôt que sur la priorité de la caisse. Le personnel formulera une solution financière personnalisée, complète et formelle sur papier qui établira clairement des propositions adaptées à sa situation. Il ne s'agira plus de lui offrir des produits standards mais de lui concocter un " menu " incluant une gamme de produits et services susceptibles de lui permettre d'améliorer ou de développer son patrimoine financier ". (Source : En marche, volume 1, numéro 1, février 1997)

On retrouve donc deux caractéristiques importantes de l'approche relationnelle dans cette définition : relation équitable et offre personnalisée.

Notre étude a également pour but d'observer l'impact au cours du temps de l'utilisation des valeurs du Mouvement basée sur les principes coopératifs pour fidéliser. Nous voulons notamment savoir si la réingénierie aura un impact sur ces valeurs et leur utilisation. Les valeurs fondamentales des coopératives, telles que définies par l'Alliance Coopérative Internationale (A.C.I), sont la prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les coopérateurs adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

Deux auteurs ont caractérisé les **valeurs propres aux Mouvement Desjardins.**

Desforges (1979) a relevé quatre valeurs ou groupes de valeurs: " *les vertus de l'épargne, le bénévolat, la paroisse et le service à la communauté ainsi que le développement socio-économique du Québec* ". A partir d'une étude de quatre cas, 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. Quant au Mouvement lui-même, il a défini ses valeurs dites globale, c'est à dire sur tous les produits

permanentes, lors du congrès de 1986, comme suit : argent au service du développement humain, action démocratique, solidarité avec le milieu, intégrité et rigueur de l'entreprise coopérative, engagement personnel.

La plupart des valeurs dont il a été question dans les paragraphes précédents se retrouvent dans l'énoncé de la **mission du Mouvement des caisses Desjardins**:

*" Contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de son champs 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 "*

Cadre conceptuel

Le secteur bancaire canadien semble avoir voulu passer d'une stratégie transactionnelle à une stratégie relationnelle pour gérer les relations avec ses clients (Ricard et Perrien, 1994). Dans le cadre des stratégies transactionnelles, les banques utilisaient les variables traditionnelles du marketing-mix dans le but de satisfaire ces clients . Or, avec le temps satisfaire ces clients est devenu insuffisant pour les retenir: de nouvelles variables du marketing-mix sont apparues (Grönroos 1995). Les banques sont passées à des stratégies relationnelles pour fidéliser leurs clients.

Cependant, selon Ricard et Perrien (1994) cette évolution se retrouve surtout dans le discours des dirigeants des banques, mais dans la réalité, les banques utilisent les deux stratégies; et la stratégie transactionnelle est souvent encore dominante. De plus, selon ces auteurs, parce que le client ne l'exige pas forcément, parce 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. Au contraire, il est obligatoire d'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.

Processus de réingénierie

Approche transactionnelle

Variables du marketing

Mix traditionnelles:

- Conditions de crédit
- Frais de services
- Variété des produits
- Compétitivité des taux
- Promotion

Approche relationnelle

Nouvelles variables du marketing mix:

- Imâge
 - confiance
 - personnel de contact
 - qualité de la relation
 - service personnalisé
 - ambiance
- qualité des services

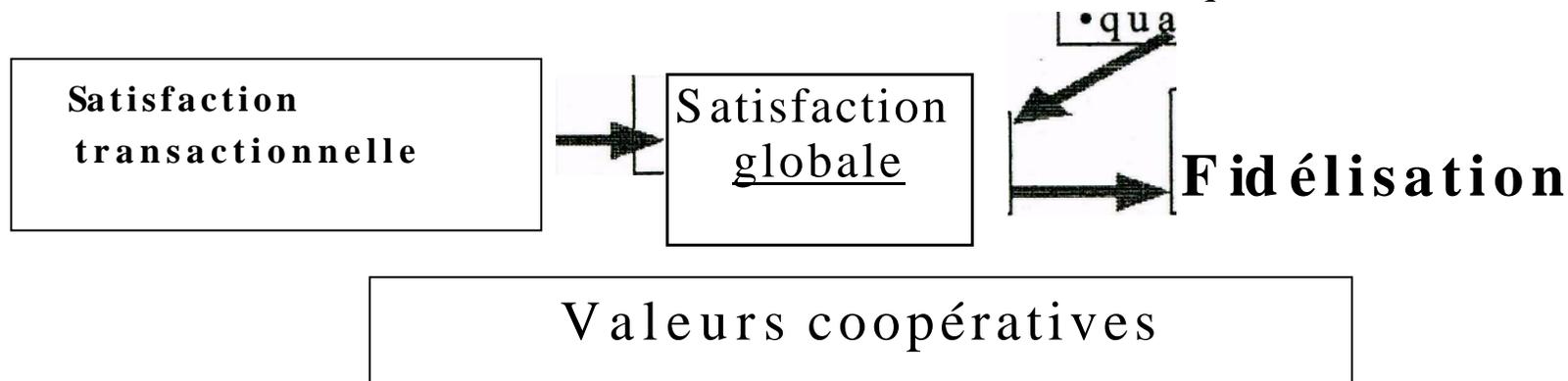


FIGURE 1 : cadre conceptuel

Notre cadre conceptuel (FIGURE 1) est donc bâti à partir de deux questions :

- Avec la réingénierie les Caisses Populaires Desjardins vont-elles implanter une approche relationnelle et utiliser des nouvelles variables du marketing 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?

Rappelons que la différenciation est l'une des trois grandes stratégies de base (Porter, 1980) par rapport à la concurrence (avantage stratégique) :

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

Méthodologie

Dans un contexte où des phénomènes complexes sont à l'étude, la recherche qualitative s'avère pertinente. Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons donc effectué des entrevues en profondeur dans deux caisses du Québec. Dès le début de l'étude nous avons spécifié les caractéristiques des deux caisses que nous souhaitions observer:

- * Être dans un milieu concurrentiel;
- * Être reconnues dans leur milieu comme performantes;
- * Idéalement, avoir un engagement communautaire important.

Plus spécifiquement nous avons choisi deux caisses :

1. La première étant une caisse assez avancée dans le processus de réingénierie. Cette caisse ayant surtout une bonne vision de ce qui devrait se passer quand la réingénierie sera totalement en place;
2. La seconde, fonctionnant de façon traditionnelle, débutant la réingénierie.

Dans chacune des caisses, nous avons discuté avec des personnes occupant différentes fonctions. Dans chaque caisse nous avons en effet rencontré le directeur général, un autre gestionnaire, un conseiller, un caissier, plus un membre du conseil d'administration dans l'une des caisses (celle débutant la réingénierie). La durée de chaque entrevue a varié entre 45 et 75 minutes. Dans les deux caisses, nous avons utilisé le même guide d'entrevue afin de faciliter la comparaison. Ainsi, nous avons bâti une grille d'analyse pour répondre à nos questions de recherche suivantes :

- 1) L'approche relationnelle est-elle une réalité dans la caisse ? Pourquoi?
- 2) Quelle est l'évolution de la relation avec les membres à travers le temps et quels facteurs ont influencé cette évolution ?
- 3) Quelle est la fidélité des membres de la caisse ?
- 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?
- 5) Selon les employés de Desjardins, quel sera l'impact de la réingénierie sur les valeurs de Desjardins?
- 6) La réingénierie n'est-elle pas seulement une stratégie pour réduire les coûts ?
- 7) Les outils utilisés pour fidéliser semblent-ils être les mêmes avec ou sans la réingénierie?
- 8) Selon les employés de Desjardins, la satisfaction et la fidélisation des membres seront-elles plus importantes avec la réingénierie ?

Des discussions entre les trois chercheurs ont eu lieu afin de valider les conclusions tirées de cette grille. Chaque répondant a eu la possibilité d'approuver l'analyse et la synthèse des entrevues. De plus, un entretien feed-back a eu lieu avec le directeur de la Caisse avancée dans la réingénierie et nous avons aussi recueilli, par téléphone, les commentaires du directeur de la Caisse débutant la réingénierie.

Résultats et discussion

Nous allons présenter les résultats de nos analyses sous forme de comparaison entre les deux caisses pour chacune de nos questions de recherche.

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

La caisse très avancée dans la réingénierie

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 attirés comme preuve de la présence de l'approche relationnelle. Selon eux, avant les autres caisses, cette caisse a commencé à donner des conseillers attirés aux membres conseillers.

Dans cette caisse 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 l'ampleur de la présence de cette approche. Ils ont fréquemment associé 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 attirés, mais la majorité (trois sur quatre) n'a pas mentionné l'importance de la relation au guichet pour les services de convenance. 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 : 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 tout à fait une réalité encore. 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 ont associé 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 lors de l'entrevue feed-back, les compétences étaient là mais mal utilisées. Pour le directeur, 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 puisque 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 ne la souhaitent pas (autonomes ou transactionnels). De plus, la direction veut segmenter la clientèle 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 lors de la première étape.

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. A l'heure actuelle ce sont les membres détenteurs de gros " comptes " qui en bénéficient.

La caisse débutant la réingénierie

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.

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

La caisse très avancée dans la réingénierie

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-membre 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.

La caisse débutant la réingénierie

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.

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

La caisse très avancée dans la réingénierie

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.

La caisse débutant la réingénierie

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.

41 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?

La caisse très avancée dans la réingénierie

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 rencontre 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 est surtout monétaire.

La caisse débutant la réingénierie

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).

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

La caisse très avancée dans la réingénierie

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 : n se considère comme " *porteurs 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'Inaccessibilité de l'information.

La caisse débutant la réingénierie

La direction de la caisse perçoit des impacts négatifs de la réingénierie telle que définie par les dirigeants du Mouvement, sur les valeurs Desjardins. Selon elle, la réingénierie privilégie les valeurs économiques. Le Mouvement Desjardins se distinguait des banques par le fait qu'il servait les plus pauvres. Avec la réingénierie, comme nous l'avons vu dans la caisse avancée dans le processus, on favorise au départ les grands détenteurs.

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) La réingénierie n'est-elle pas seulement une stratégie pour réduire les coûts ? La

caisse très avancée dans la réingénierie

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 terme 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 feedback, un troisième objectif très important existe et consiste à améliorer la satisfaction des membres. Les trois stratégies telles que 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.

La caisse débutant la réingénierie

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.

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

La caisse très avancée dans la réingénierie

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 et tel qu'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.

La caisse débutant la réingénierie

Dans cette caisse, les mêmes outils que ceux indiqués précédemment 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.

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

La caisse très avancée dans la réingénierie

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 serait dû au fait que, selon le directeur (en entretien feed-back), le comportement des employés en faveur de 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.

La caisse débutant la réingénierie

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.

Discussion et conclusion

Nous allons tenter de répondre à nos deux objectifs de recherche définis à partir de notre cadre conceptuel :

- 1) Avec la réingénierie les Caisses populaires Desjardins vont-elles implanter une approche relationnelle et utiliser des nouvelles variables du marketing dans un but de fidélisation des membres?

La Caisse très avancée implante une approche relationnelle dans un but de fidélisation des membres grands détenteurs dans un premier temps. Les employés et les gestionnaires de cette Caisse semble avoir une bonne vision de ce qu'est l'approche relationnelle. En effet, des nouvelles variables du marketing reliées à 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 ". Les variables très importantes sont donc bien connues. Les répondants semblent constater la nécessité d'établir des relations à long terme dans un but de fidélisation des membres. La réingénierie avec ses outils va améliorer la connaissance des membres et faciliter l'approche relationnelle. Les répondants reconnaissent toutefois que l'approche relationnelle n'est pas encore totalement installée dans la Caisse.

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 variables marketing liées à 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. 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 rentables².

On retrouve donc de nombreuses similitudes entre les deux Caisses sur les variables marketing à mettre en place. Des variables 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 variables marketing 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. Cependant, dans les deux Caisses, on semble être conscient de l'intérêt d'implanter l'approche relationnelle dans un but de fidélisation des membres.

2) Si oui, mettent-elles en place une approche relationnelle particulière notamment grâce aux valeurs coopératives pour se différencier?

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, ce qui est en accord avec le losange du modèle opérationnel de l'entreprise de Hammer et Champy (1993).

La Caisse débutant la réingénierie semble vouloir prendre en compte les valeurs coopératives dans l'approche relationnelle et la fidélisation des membres. Cette Caisse moins avancée que la première dans la réingénierie peut y consacrer plus de temps. Ainsi,

² Ricard (1985) mentionne l'exemple d'une banque qui, lorsqu'elle a instauré 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.

dès la mise en place de l'approche relationnelle, il semble qu'elle va profiter des valeurs coopératives et de leur 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. Cette caisse devrait donc devenir plus professionnelle grâce à la réingénierie mise au point par le Mouvement. Mais grâce à sa politique interne, découlant de la volonté de ses dirigeants et directeur, elle devrait préserver son identité qui la différencie des banques.

Conclusion

D va de soi qu'en choisissant une Caisse très avancée dans le processus de la réingénierie, on opte pour une Caisse destinée à être un modèle de réingénierie. Au contraire, les autres Caisses pourront adhérer au modèle avec plus de recul et personnaliser leur réingénierie dès le début. Cependant, la Caisse très avancée est encore appelée à évoluer, à s'adapter, il est normal, qu'au début du processus cette Caisse adopte le modèle de Réingénierie tel que défini par le Mouvement des Caisses Desjardins, mais, après elle pourra aussi personnaliser ce modèle.

Limites de l'étude et recherches futures

Nous sommes conscientes 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.

De nouvelles recherches seront nécessaires car Desjardins est seulement au stade de l'implantation de la réingénierie. Il faudrait donc mener d'autres études après que la réingénierie sera totalement mise en place. Certaines 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 pourrions comprendre de façon plus précise l'impact de l'approche relationnelle sur la fidélité des membres.

Bibliographie

Beauchamp Michel, "*pour une synthèse de la tradition coopérative au sein du Mouvement Desjardins* ", 1986 p!29-167.

Berry Léonard L., (G. Lynn Shostack, and Gregory Upah), "*Relationship Marketing in Emerging Perspectives on Services Marketing*", 1983 ; Chicago, IL : American Marketing Association, 25-8.

Berry Léonard L., "*Relationship Marketing of Services, Growing Innterest, Emerging Perspectives* ", Journal of the Academy of Marketing Science, volume 23, No4, 1995

Desforges J-G, Levesque D, Tremblay D : "*Dynamique de la coopérative : association et entreprise* ", Centre de Gestion des Coopératives, H.E.C Montréal, 1979.

Dufour, Jean-Claude, Stéphane Moissonnas, "*Marketing et Services: Du transactionnel au relationnel*", Presse de l'Université Lavai, 1997.

Grônroos C., "*From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing* ".Management Decision. Vol. 32 No. 2, 1994, pp. 4-20

Hammer Michael, James Champy "*Le reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire des performances* ", Dunod, Paris 1993.

Johnston, Catharine G., "*La fidélisation plus qu'une question de satisfaction*", Conférence Board of Canada. 1996.

Levesque Benoît, Paul R.Bélanger, Lucie Mager, "*La réingénierie des Caisses Populaire et d'Économies Desjardins* ", CRISES/ SAC-UOUAM/ FC-CSN. mars 1997.

Perrien, Jean, Line Ricard, "*L'approche relationnelle de la clientèle bancaire*", Revue Gestion, volume 13, No. 4, décembre 1994.

Perrien, Jean, Line Ricard, "*Relationship Marketing and Commercial Banking: A Critical Analysis*", The International Journal of Bank Marketing, volume 10, No. 7, 1992.

Perrien Jean, Line Ricard, "*The meaning of marketing relationship*", Industrial Marketing Management, volume 24, 1995.

Porter Michael: "*Choix stratégiques et Concurrence: Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*", édition Economica, 1990.

LP.MCMLR/1998.06/Crises98-04