

**Article publié dans la revue
«Annales de l'économie publique, sociale et coopérative»,
Vol. 80, No. 2, 2009, pp. 315-344.**

Loyauté et performance : une analyse empirique dans un réseau coopératif bancaire

Daniel Côté
(Auteur principal - correspondance)
Daniel.cote@hec.ca
Professeur de stratégie, HEC Montréal
3 000, chemin de la Cote-Sainte-Catherine
Montréal (Québec), Canada
H3T 2A7

Adil Belhouari
Assistant de recherche, HEC Montréal
3 000, chemin de la Cote-Sainte-Catherine
Montréal (Québec), Canada
H3T 2A7

Loyauté et performance : une analyse empirique dans un réseau coopératif bancaire

Abstract

Dans cet article, nous analysons la relation entre l'orientation-marché, la position concurrentielle, la loyauté et la performance financière de l'entreprise. L'analyse empirique, basée sur une approche d'équations structurelles, est menée en contexte coopératif. Notre modèle s'appuie sur l'approche des ressources et intègre les inputs opérationnels, le profil stratégique, la position concurrentielle, la loyauté-client ainsi que la performance de l'entreprise (croissance des ventes et rentabilité). Les résultats obtenus supportent le lien entre la stratégie d'orientation-marché et la performance de l'entreprise en contexte coopératif (secteur bancaire) alors que le rôle de médiation de la loyauté relativement aux dimensions stratégiques est démontré.

In this paper, we analyse the relation between a market orientation approach, a positional advantage, customer loyalty and firm's performance. Our empirical analysis, based on structural equation estimation, is conducted in a co-operative context. The model tested includes operational inputs, the strategic profile, the positional advantage, a factual measure of customer loyalty leading to firm's performance (sales growth and profitability). Our results support the links between market orientation and firm performance in a co-operative context (banking sector) and the role of loyalty as a mediating factor relatively to the strategic dimensions taken into consideration.

Introduction

Dans cet article, nous poursuivons deux principaux objectifs. Alors que la relation orientation-marché et performance d'entreprise a fait l'objet de nombreuses publications (Kirca, Jayachandran et Bearden, 2005, Ellis, 2006), le lien entre l'orientation-marché, l'avantage concurrentiel et la performance organisationnelle a été très peu investigué jusqu'à présent (Hult et Ketchen, 2001, Langerak, 2003). Dans le cadre de cet article, tout en intégrant les volets clés des perspectives culturelles (Narver et Slater, 1990) et comportementales (Jaworski et Kohli, 1993) largement utilisées dans les travaux à ce jour, nous proposons une formulation stratégique plus complète, facilitant ainsi son implantation. Nous mesurons la loyauté-client, conséquence d'une stratégie d'orientation-marché, du point de vue de la firme (cette mesure n'exprime donc pas simplement une intention de comportement). Conceptualisée comme un actif stratégique basé sur l'approche des ressources, nous démontrons le rôle de médiation de la loyauté-client des variables profil stratégique et position concurrentielle relativement à la performance de l'entreprise.

Nous testons également le lien orientation-marché, loyauté et performance en contexte coopératif. Alors que cette relation fut largement démontrée en contexte d'entreprise à capital action, aucune étude empirique n'a abordé cette question pour les organisations de type coopératif. Il est important d'analyser les antécédents et les conséquences de l'orientation-marché dans différents contextes culturels et d'affaires (Kirca, Jayachandran et Bearden, 2005). Compte tenu de leur importance, particulièrement dans le secteur bancaire, cette hypothèse mérite d'être validée. Ce mode d'organisation est d'autant plus intéressant à analyser qu'il est démontré qu'une culture orientée marché est nécessaire pour qu'une entreprise puisse mettre en place ce type de stratégie (Homburg et Pflesser, 2001). Il devient donc possible de repenser l'importance stratégique des valeurs, de la finalité et des principes coopératifs au cœur de la culture de ce type d'organisation dans une perspective différente, particulièrement lorsqu'il est démontré qu'une forte convergence existe entre les fondements de la loyauté et les fondements de l'identité coopérative (Côté, 2005 et 2007).

Dans la 1^e partie de cet article, nous présentons une brève revue de la littérature en insistant particulièrement sur les différentes approches adoptées pour modéliser et valider la relation orientation marché – loyauté – performance. La seconde partie introduit le cadre conceptuel développé pour les fins de cette recherche. Sont ensuite présentés la méthodologie et les résultats empiriques. Finalement, les implications de nos résultats pour les gestionnaires sont discutées, ainsi que les limites de notre recherche.

Revue de la littérature

Différentes approches ont été développées au cours des 20 dernières années pour analyser la relation entre la stratégie orientation-marché et la performance de l'entreprise. Les travaux de Narver et Slater (1990) et de Jaworski et Kohli (1993), s'avèrent une référence clé. Deux méta-analyses¹ furent réalisées (Kirca, Jayachandran et Bearden, 2005, Ellis, 2006) et font le point sur ces travaux et les nombreuses études empiriques qu'ils ont inspiré.

Deux perspectives de la stratégie d'orientation-marché furent mises en valeur. Narver et Slater (1990) mettent l'emphase sur une perspective culturelle alors que les normes et valeurs encouragent les comportements qui s'avèrent consistant avec l'orientation-marché. Ces auteurs mettent l'emphase sur la priorité accordée à la création et au maintien d'une valeur supérieure livrée au client, les incitations aux employés pour développer et utiliser l'information de marché, la compréhension des besoins des clients et de la concurrence, et la coordination inter-départements (Hult, Ketchen et Slater, 2005). La perspective comportementale (Jaworski et Kohli, 1993) se concentre sur les activités organisationnelles qui sont reliées à la génération, la dissémination et les réponses basées sur l'intelligence de marché (Kirca, Jaychandran et Bearden, 2005).

S'appuyant sur les travaux qui utilisent la perspective de Jaworski et Kohli (1993), Kirca, Jaychandran et Bearden (2005) retiennent les antécédents et conséquences les plus cités, soit l'emphase des gestionnaires seniors à l'orientation-marché, l'étendue des contacts formels et informels entre employés de différents départements et les partages d'information, ainsi que les systèmes organisationnels tels la centralisation, la rémunération et la formation des employés basées sur l'orientation-marché. Quatre variables médiatrices sont identifiées et validées empiriquement, la satisfaction-client, la loyauté-client, la capacité d'innovation et la qualité des produits et services. La méta-analyse réalisée par Kirca, Jaychandran et Bearden (2005) supporte la validité des antécédents et des variables médiatrices sur la performance de l'entreprise, autant sur les profits, les ventes que les parts de marché. Finalement, cette méta-analyse supporte également l'hypothèse des impacts positifs sur l'engagement des employés, leur esprit d'équipe, la satisfaction au travail et la réduction des conflits.

Les résultats dégagés de la méta-analyse d'Ellis (2006) confirment ceux de Kirca, Jaychandran et Bearden (2005). Quelques conclusions supplémentaires émergent cependant. Les études ayant utilisé l'approche de Narver et Slater démontrent un impact inférieur sur la performance de l'entreprise à celles qui utilisent l'approche de Jaworski et Kohli. Ayant distingué les études menées dans différents contextes, Ellis conclut que les pays avec des caractéristiques similaires aux États-Unis ont des résultats empiriques similaires. Ellis (2006) confirme donc la nature universelle du lien entre l'orientation-marché et la performance des entreprises à capital action.

Dans une publication récente, Hult, Ketchen et Slater (2005) présentent les résultats d'une recherche basée sur une intégration des deux approches (Narver et Slater, Jaworski et Kohli). Dans cette étude, ces auteurs s'appuient sur l'approche des ressources et testent l'hypothèse que les antécédents retenus convergent pour créer une ressource stratégique unique, difficile à répliquer et qui fournit une fondation pour une performance supérieure. L'orientation-marché (OM) est composée de l'orientation-client, l'orientation-compétiteurs et la coordination interdépartementale. Cette variable (OM) reflète l'approche développée par Narver et Slater (1990) alors que l'information-marché (IM) repose sur la compréhension des besoins des clients, la dissémination de cette information dans toute l'organisation et le processus d'interprétation de cette information, et rejoint la perspective avancée par Jaworski et Kohli (1993). La capacité de réponse (aux besoins de la clientèle, à l'action des concurrents) médiatise l'OM et l'IM pour influencer la performance de l'entreprise. Donc, la double perspective est nécessaire pour supporter l'orientation-marché et le lien avec la performance de l'entreprise.

Bâtissant sur l'approche culturelle de Narver et Slater (1990), Homburg et Pflesser (2000) ajoutent à la compréhension de cette relation en modélisant la culture d'entreprise (valeurs, normes, artefacts et comportements) comme antécédent de la performance d'entreprise. Ils insistent particulièrement sur l'importance des valeurs partagées telles la communication interne ouverte, la qualité et la compétence, la rapidité d'exécution, la coopération interdépartementale, l'esprit d'innovation et la flexibilité, la responsabilisation des employés en contexte décentralisé et l'appréciation de ceux-ci. Le modèle ainsi développé est validé empiriquement alors que les valeurs, normes, artefacts et comportements qui supportent une orientation-marché ont un impact positif sur la performance de marché (satisfaction-client et parts de marché) ainsi que sur la performance financière (retour sur ventes).

Au-delà de la relation entre l'approche orientation-marché et la performance de l'entreprise (marché et financier), deux recherches ont également permis d'introduire la variable «positionnement concurrentiel». Hult et Ketchen (2001) avancent que l'orientation-marché est une des capacités qui donne un avantage de position aux entreprises, permettant ainsi une performance supérieure. Selon ces auteurs, l'orientation-marché, amalgamée à l'entrepreneurship, l'innovation et l'apprentissage organisationnel, donne donc un avantage de position rare, valable et difficile à imiter, ce qui conduit à une performance supérieure. S'appuyant sur l'approche des ressources, ces auteurs soutiennent que les 4 capacités mentionnées peuvent contribuer collectivement à la création d'une ressource unique. La capacité «orientation-marché» cherche à comprendre les besoins latents et explicites des consommateurs, de manière à développer une solution supérieure pour répondre à ces besoins. Parmi les 4 capacités prises en compte, l'orientation-marché démontre un impact plus important pour expliquer l'avantage de position défini comme variable latente (non observée). Hult et Ketchen (2001) concluent donc que l'orientation-marché doit être prise en compte dans les recherches en stratégie pour expliquer la performance des entreprises, et que l'analyse de l'orientation-marché est autant du domaine de la stratégie que du marketing.

Reconnaissant l'absence d'investigation (explicite) de la relation entre l'orientation-marché, l'avantage de position et la performance organisationnelle, et s'appuyant sur la perspective culturelle (Narver et Slater, 1990), Langerak (2003) propose un modèle où l'avantage de position repose sur la différenciation et sur les coûts. Langerak conclut qu'une orientation-marché a un impact significatif et positif sur la capacité de différenciation de l'entreprise alors que l'impact d'une telle stratégie sur la position de coût n'est pas supporté. L'avantage de position basée sur la différenciation influence significativement et positivement la performance de l'entreprise.

Modèle théorique

Le modèle (fig. 1) estimé pour cet article s'intègre à l'approche des ressources. La théorie des ressources est une théorie des avantages concurrentiels où la différence de performance est basée sur la différence d'efficacité. Ce cadre théorique nous fournit une explication basée sur le niveau de ressources qui supporte un degré de performance persistant et différent d'une firme à l'autre (Peteraf et Barney, 2003). Les firmes ont des profils très distincts au plan des ressources. Elles reflètent une collection d'actifs et de capacités physiques et intangibles. Les ressources valables

peuvent être des habilités organisationnelles intégrées dans les routines, processus et dans la culture de l'entreprise (Collis et Montgomery, 1995).

Figure 1 : modèle proposé

Dans la foulée des travaux récents sur les liens entre loyauté et performance, nous avons développé un modèle (fig. 1) qui intègre à la fois les dimensions opérationnelles et stratégiques. La plupart des firmes sont incapables de lier les inputs opérationnels et le profil stratégique ainsi que la mesure de la loyauté à la performance, via une analyse statistique. Sans les liens explicites entre ces variables, elles ne peuvent être sûres de la meilleure stratégie d'allocation des ressources pour améliorer la qualité des services, la satisfaction et la loyauté (Kamakura, Mittal, Rosa et Mazzan, 2002). Très peu de recherches ont pris en compte ces variables en les intégrant dans l'analyse de la relation entre la satisfaction / loyauté et la performance de l'entreprise (Mittal, Anderson, Sayrak et Padikanalla, 2005).

La loyauté

Dans le contexte de l'approche des ressources, nous abordons la loyauté comme étant une ressource stratégique, un actif intangible. Les antécédents de la loyauté sont bien connus. Les recherches des dernières 20 années ont effectivement permis d'établir les liens entre loyauté, satisfaction, confiance, qualité des services, perception de la valeur, etc. (Zeithaml, 2000, Cronin, Brady et Hult, 2000). La confiance est un déterminant clé de l'engagement relationnel (Morgan et Hunt, 1994). Selon ces auteurs, la confiance est clé parce qu'elle encourage à préserver l'investissement dans la relation grâce à la coopération entre les partenaires de l'échange. Elle incite à résister à des alternatives de court terme en faveur de bénéfices de long terme à demeurer avec les partenaires actuels, et elle assure que le partenaire n'aura pas de comportements opportunistes. La confiance (et l'engagement) renforce donc l'efficacité, la productivité et l'efficience, ainsi que les comportements de coopération entre partenaires (Morgan et Hunt, 1994). Elle est bâtie autour de deux facettes : d'abord la confiance envers les comportements des employés en contact lors de la livraison du service, et la confiance basée sur les politiques et les pratiques qui gouvernent les échanges (Sirdeshmukh, D., J. Singh et B. Sabol, 2002, Chiou, J.S., C, Droge et S. Hanvanich, 2002). La confiance, et donc la loyauté quelle suscite, se veulent donc le reflet d'une culture d'entreprise, de processus et routines, donc un actif intangible.

La loyauté comme actif stratégique aura un impact positif sur le degré de performance récurrent de l'entreprise.

H1 : la **loyauté** aura un effet positif sur la performance de l'entreprise (revenus et profits), ainsi qu'un rôle de médiation de la position concurrentielle, du profil stratégique et des inputs opérationnels

Le profil stratégique : une orientation client

Traditionnellement, le profil stratégique d'une firme adopte une perspective dominante, soit une approche basée sur la recherche d'une plus grande efficience (perspective interne), soit une approche basée sur la recherche d'augmentation des revenus par une amélioration de la qualité du service conduisant à une augmentation de la satisfaction des clients (perspective externe).

Les deux perspectives sont reconnues pour avoir un impact positif sur la performance financière de la firme (Rust, Moorman et Dickson, 2002, Mittal, Anderson, Sayrak et Padikanalla, 2005). Il est également possible d'envisager une approche stratégique qui inclut la double perspective (Mittal, Anderson, Sayrak et Padikanalla, 2005). Très peu de firmes ont cependant l'habileté d'implanter cette double approche stratégique parce que chacune est rattachée à une philosophie organisationnelle différente alors que chaque firme adopte une culture dominante, soit la recherche d'une plus grande efficacité via la standardisation, soit l'augmentation des revenus via la personnalisation des produits et services (Kamakura, Mittal, Rosa et Mazzan, 2002, Rust, Moorman et Dickson, 2002).

Dans le cadre de notre recherche, nous adoptons le point de vue que les organisations ayant une culture «orientée-marché» auront du succès. Ces entreprises ont donc la capacité d'anticiper les besoins des clients, et de répondre avec une offre de service supérieure (Kirca, Jaychandran et Bearden, 2005, Ellis, 2006).

Une entreprise orientée-marché sera fortement engagée dans l'intelligence de marché. Elle aura développée une culture avec le client comme priorité, autant pour la planification que pour l'exécution. Finalement, les employés auront constamment démontré des comportements et attitudes «orientés vers la recherche de la satisfaction des clients» alors que ces derniers deviennent habitués à cette philosophie.

H2 : le profil stratégique «orienté-marché» aura un effet positif sur la position concurrentielle, sur la loyauté, sur la performance de l'entreprise ainsi qu'un rôle de médiation des inputs opérationnels

La position concurrentielle

Traditionnellement, l'avantage de position de la firme est basé sur la capacité de se différencier et/ou de développer une position de coûts moindre. Alors que Hult et Ketchen (2001) argumentent que l'orientation-marché se veut une capacité stratégique qui supporte un tel avantage de position, ils ne développent pas une mesure explicite de cette variable. Tout en s'inscrivant dans la perspective «orientation-marché», Langerak (2003) ajoute à la compréhension globale en positionnant les leviers de différenciation et de coûts comme variables médiatrices des comportements associés à la perspective culturelle développée par Narver et Slater (1990). Les résultats empiriques obtenus ne valident que la relation entre l'orientation-marché et la position de différenciation.

Dans le cadre de notre recherche, nous adoptons le point de vue que la stratégie d'orientation-marché doit reposer sur un avantage de position basé sur la capacité de différenciation. Les compétences supérieures ainsi développées assurent un déploiement avantageux (Langerak, 2003). Elles pourront s'exprimer par des comportements et activités organisationnelles s'appuyant sur les champs de compétences requis pour se mériter la loyauté-client. Selon Day (1994), les capacités stratégiques requises pour développer une organisation orientée-marché sont une compétence supérieure relativement à la sensibilité du marché (market sensing) ainsi qu'une compétence supérieure à établir une liaison-client (customer linking).

La sensibilité supérieure au marché met l'emphase sur l'apprentissage du client, des concurrents de manière à continuellement percevoir les événements et tendances futures. Les processus pour recueillir, interpréter et utiliser l'information sur le marché sont plus systématiques et complets que pour les autres organisations. Ils reposent sur une introspection plus active, un «benchmarking» critique, une amélioration et une expérimentation continuent, une large distribution de cette intelligence de marché, des interprétations mutuellement partagées de cette information et un accès à la mémoire collective sur les apprentissages basés sur l'intelligence de marché (Day, 1994).

La liaison-client supérieure repose sur une communication intime et un effort conjoint de résolution de problèmes (plutôt qu'une négociation) avec le client de sorte à ce que les besoins individuels des clients soient rapidement apparents pour tous, et que des procédures bien définies soient en place pour y répondre. S'ajoute une participation dans le processus de développement du client (Day, 1994).

H3 : la **position concurrentielle** basée sur un avantage de différenciation, aura un effet positif sur la loyauté, sur la performance de l'entreprise ainsi qu'un rôle de médiation du profil stratégique et des inputs opérationnels;

Les inputs opérationnels

Un des objectifs du modèle stratégique proposé (fig. 1) est d'identifier statistiquement parmi une multitude d'inputs opérationnels ceux qui affectent les attributs de perception des clients et la performance de l'entreprise, via l'orientation stratégique et la position concurrentielle. Il s'agit donc d'isoler les leviers clés qui ont la plus forte influence, tant sur la loyauté que sur la performance de l'entreprise (Kamakura, Mittal, Rosa et Mazzon, 2002). La matrice de corrélation de Pearsons aura permis de confirmer la pertinence des inputs opérationnels retenus pour les fins de notre analyse.

Les inputs opérationnels retenus englobent les principaux facteurs de production d'une institution financière, i.e. le capital disponible pour l'expansion compte tenu des normes réglementaires (nationales et internationales), les ressources humaines et le taux d'automatisation des transactions bancaires. Les ressources humaines et le taux d'automatisation sont mesurés dans un ratio de productivité (ratio de performance des ressources) relativement au volume d'affaires généré annuellement (somme des épargnes recueillies et des emprunts consentis). Une deuxième mesure de productivité est également utilisée, à savoir le ratio des frais d'exploitation par \$100 de revenus (revenus d'intérêt et autres revenus, i.e. frais d'utilisation des services). Par ailleurs, est également inclus le ratio de pertes sur prêts, une approche plus prudente des affaires pouvant conduire à une croissance plus limitée du volume d'affaires et des revenus, et vice versa.

Une augmentation du nombre d'employés (**ressources humaines**) est positivement corrélée au niveau de satisfaction des clients, particulièrement dans le secteur des services dans la mesure où il devient possible d'offrir des services davantage personnalisés et différenciés (Mittal, Anderson, Sayrak et Tadikamalla, 2005).

Par ailleurs le facteur **d'automatisation** est complexe. Il est évident aujourd'hui que les technologies (guichet automatique, internet, téléphone...) s'avèrent un facteur clé de la relation

client. Il était déjà acquis dès le milieu des années 90 que, dans le secteur bancaire, environ 50% des transactions au particulier étaient réalisées sans le support d'un employé (Meuter, Ostrom, Roundtree et Bitner, 2000). Les technologies sont donc devenues une composante critique de l'interaction client-entreprise, ce qui correspond à un virage fondamental, particulièrement dans le secteur des services. Parasuraman et Grewal (2000) questionnent l'impact des technologies sur le consommateur via la qualité des services et la perception de valeur reçue. Alors que l'introduction des technologies visait d'abord une réduction des coûts de production, l'impact sur le consommateur est variable puisque les technologies peuvent également améliorer la qualité des services. Les technologies permettent autant aux employés qu'aux clients d'être plus efficaces à livrer et recevoir le service. Par ailleurs, la question de l'acceptabilité par les consommateurs est importante. Dans le secteur bancaire, à titre d'exemple, les clients continuent à préférer le service personnalisé, alors que le système des succursales est encore le canal de distribution le plus populaire (Curry et Penman, 2004).

Les travaux de Meuter, Ostrom, Roundtree et Bitner (2000) apportent quelques éléments de réponses en analysant plus de 1000 incidents critiques où les consommateurs décrivent leur réaction suite à l'usage des technologies. Selon Meuter, Ostrom, Roundtree et Bitner (2000), les consommateurs identifient la plus grande disponibilité, l'amélioration des bénéfices obtenus via les technologies (facilité d'usage, économie de temps, moindre coût), etc., comme autant de sources de satisfactions reliées aux technologies. Par ailleurs, l'incapacité d'accéder au service (mal fonctionnement des équipements ou des processus), et la pauvreté du design sont des sources d'insatisfactions reconnues (Meuter, Ostrom, Roundtree et Bitner, 2000).

Nous faisons donc l'hypothèse que l'automatisation a un impact à la baisse sur les coûts de livraison des services, alors que nous pouvons également anticiper un accroissement sur la satisfaction de la clientèle. Comme le taux d'automatisation est pris en compte dans la variable «**performance des ressources**», une augmentation de l'automatisation renforce l'impact d'une augmentation des ressources humaines. La variable «performance des ressources» a donc un impact positif sur la performance de l'entreprise.

L'accroissement du volume d'affaires et des revenus de l'entreprise est directement relié au **capital d'expansion** détenu par l'institution financière. Une augmentation du capital d'expansion a donc un effet positif sur la performance de l'entreprise.

Le facteur de **productivité** implique de placer l'emphase sur la réduction des coûts et reflète une préoccupation tournée vers l'interne. L'approche qui met l'emphase sur les coûts est davantage basée sur l'exploitation comparativement à une approche exploratoire lorsque l'emphase est plus tournée vers le client (Kamakura, Mittal, Rosa et Mazzon, 2002). L'augmentation de la productivité implique une diminution des inputs, une standardisation des produits et services, etc. Nous pouvons donc prévoir une diminution du niveau de satisfaction chez les clients. L'effet net sur la performance a un impact négatif puisque la diminution de la satisfaction devrait avoir un effet négatif sur le niveau de revenu. Par ailleurs, une diminution des coûts aura un impact positif sur le niveau de rentabilité.

Les **pertes sur prêt** ont un impact direct (et négatif) sur les profits d'une entreprise dans le secteur financier. Lorsqu'il est question d'évaluer le lien entre les pertes sur prêt et

l'accroissement des revenus, l'argument est moins évident. Une approche plus rigoureuse du crédit a possiblement comme effet de réduire la croissance du volume d'affaires de l'institution financière. Nous pouvons donc prévoir une relation positive entre l'importance des pertes sur prêt et l'accroissement des revenus alors que la relation devrait s'avérer négative avec les excédents de l'entreprise.

Les facteurs de contingence

Trois facteurs de contingence sont retenus : la taille, l'actif / client et le milieu (rural, urbain) où évolue l'institution financière. Compte tenu de l'importance des économies d'échelle dans le secteur des institutions financières, nous anticipons que la **taille** a un effet positif, autant sur le profil stratégique que sur la loyauté et la performance de l'entreprise. Une succursale de plus grande taille permet l'embauche d'un pool d'expertise plus varié, permettant ainsi une offre de service plus complète. Les économies d'échelle ont également un impact sur **l'actif moyen / client**, étant entendu qu'une augmentation de l'actif moyen par client a un effet positif sur la performance de l'entreprise suite à une baisse des coûts de transaction par volume traité.

Par ailleurs, l'impact de la variable **milieu** (rural, urbain) n'est pas simple à analyser. Nous pouvons penser que le milieu rural reflète un niveau de concurrence moins intense, ce qui a comme effet de réduire la pression sur les prix. Le milieu rural a également un impact sur le degré de loyauté compte tenu de la taille relative des communautés, de l'attachement plus grand aux institutions locales, etc. La performance de l'entreprise devrait ainsi s'en trouver améliorée. Par ailleurs, l'accès à l'expertise s'avère plus difficile en milieu rural, ce qui conduit à un effet négatif sur l'orientation stratégique et la position concurrentielle de l'entreprise. Il nous faut donc explorer cette relation dans le cadre d'un modèle global pour évaluer l'effet net sur la performance de l'entreprise.

Mesure des variables

Les données utilisées pour tester le modèle (fig. 1) proviennent de deux sources. Une enquête fut réalisée auprès de 184 succursales, choisies aléatoirement parmi l'ensemble des succursales en opération au moment de l'enquête, d'une institution financière majeure au Québec. Compte tenu de l'ampleur du questionnaire soumis, chacun des directeurs généraux de succursale fut invité (appel téléphonique) à participer. 51 questionnaires nous furent retournés, dûment complétés. Le taux de réponse au niveau des 184 succursales contactées fut de 28% alors que le taux d'échantillonnage est supérieur à 25% (ce qui est statistiquement acceptable pour un échantillon représentatif à un niveau de confiance de 95%). Le questionnaire soumis fut développé de manière à permettre de dégager le profil stratégique formulé ainsi que la position concurrentielle par chaque succursale. Une échelle de Likert de 1 à 5 fut utilisée pour mesurer les différents items retenus dans le questionnaire. Ce questionnaire avait fait l'objet d'une validation auprès de 5 directeurs de succursales pour assurer sa pertinence. Notre méthodologie est en lien avec de nombreuses recherches sur la formulation de la stratégie où un informant clé est invité à collaborer (Slater, Olson et Hult, 2006).

Une deuxième source d'information fut utilisée pour les données quantifiables telles le capital d'expansion, la performance des ressources, le niveau de productivité, les pertes sur prêts, le

niveau de performance (excédents et revenus) ainsi que la mesure de la loyauté. Les données quantitatives pour ces différentes variables nous furent fournies par le siège social de l'institution financière pour l'ensemble des succursales qui ont participé à cette enquête. Ces variables sont donc mesurées de manière uniforme.

Le **profil stratégique** de chaque succursale est construit à partir des résultats de l'enquête auprès des succursales. Grâce à une analyse factorielle exploratoire, les cinq dimensions suivantes sont retenues comme mesure du profil stratégique : cohérence des valeurs, orientation vers la satisfaction du client, la proposition d'affaires, le renforcement de l'engagement des employés envers la satisfaction du client, et l'intelligence de marché axée sur une meilleure compréhension des besoins des clients. Le tableau 1 présente les résultats de l'analyse factorielle qui supporte notre sélection des dimensions retenuesⁱⁱ. Ces dimensions sont structurellement corrélées (factor loading) dans un facteur «profil stratégique». La fiabilité de la mesure du facteur est validée avec un alpha de Cronbach de 0,811. (Voir Tableau 1).

La **position concurrentielle** est également construite à partir des données recueillies lors de l'enquête auprès des succursales. Le tableau 2 présente les résultats de l'analyse factorielle exploratoire qui permet l'identification des dimensions pertinentesⁱⁱⁱ. Sont retenues les dimensions suivantes (comparativement au principal concurrent) : la position concurrentielle pour les compétences conseils, la marge de manœuvre de la succursale et des employés, la loyauté des employés et le service après vente, la relation vente et les valeurs déployées (particulièrement au plan social et collectif). Ces dimensions sont structurellement corrélées (factor loading) dans un facteur «position concurrentiel». La fiabilité de la mesure du facteur est validée avec un alpha de Cronbach de 0,826 (Voir Tableau 2).

Pour la variable **loyauté**, nous retenons deux indicateurs, i.e. le ratio IN/OUT et le taux de renouvellement hypothécaire. Le ratio IN/OUT correspond au volume d'épargne (épargnes bénéficiant d'un régime d'imposition différé) gagné à la concurrence versus le volume d'épargne perdu à la concurrence. Cette mesure de loyauté (sur l'épargne) ne prend en compte que le volet le plus important (et le plus stable) de l'épargne (30%). Les autres types d'épargne ne font pas l'objet d'une mesure équivalente. Tout comme pour l'épargne, les crédits hypothécaires ne correspondent qu'à 40% des crédits consentis. Les autres mesures de crédit (moins stables) ne font pas l'objet d'une mesure équivalente. Plutôt que de baser notre analyse statistique sur une mesure de loyauté axée sur l'intention de poursuivre avec l'institution financière, nous utilisons donc une mesure de loyauté basée sur un résultat concret, au niveau de la succursale. La loyauté ainsi mesurée s'avère importante compte tenu des limites d'une mesure basée sur l'intention (Oliver, 1999, Palmatier et al., 2006).

La variable «**revenus**» correspond aux revenus nets d'intérêt plus les autres revenus alors que la variable «**profits**» correspond aux excédents avant impôt divisés par l'actif moyen multipliés par 100.

Méthodologie et résultats

L'analyse des données repose sur le processus en deux étapes recommandé par Anderson et Gerbing (1988). D'abord, nous devons valider les propriétés psychométriques des variables

latentes construites en utilisant l'analyse factorielle exploratoire (voir les tableaux 1 et 2 ainsi que l'annexe 1). Une analyse factorielle exploratoire est donc utilisée pour capter les facteurs pertinents pour les variables «orientation stratégique» et «position concurrentielle». La fiabilité et la consistance interne des construits sont basées sur l'analyse de l'alpha de Cronbach.

Tableau 1 : profil stratégique

Tableau 2 : position concurrentielle

Comme notre objectif est de déterminer la connectivité causale entre les variables du modèle (fig. 1), évaluer ce modèle dans sa globalité est une priorité. Nous employons la modélisation d'équations structurelles pour un examen plus robuste des hypothèses. Un consensus émerge dans la modélisation basée sur les équations structurelles est à l'effet que les chercheurs doivent comparer des modèles rivaux, non pas seulement tester un seul modèle proposé (Bollen et Long, 1992, Morgan et Hunt, 1994, Gounaris, 2005). Compte tenu du rôle de médiation de la loyauté et de l'orientation stratégique dans notre modèle intégré, nous retenons un modèle sans variables médiatrices comme alternative conceptuelle (fig. 2). Dans ce modèle, les inputs opérationnels, l'orientation stratégique et la loyauté sont positionnées comme des variables exogènes, de sorte à n'avoir qu'un effet direct sur la performance de l'entreprise. Donc, pour tester les hypothèses présentées, nous utilisons la méthode de LISREL.

Cependant, les indices de validité ne suffisent pas pour confirmer une relation forte entre les variables du modèle. Il est possible d'avoir d'excellents résultats (indices) tout en ayant une faible corrélation entre les variables. Les indices éliminent les mauvais modèles, sans pour autant indiquer les bons modèles. Il est donc important d'étudier les coefficients gammas (nombre et valeur t) ainsi que les valeurs R^2 pour évaluer la force du modèle. Nous devons également valider si des effets directs ayant un impact sur la variable endogène sont omis dans le modèle proposé.

Figure 2 : modèle rival

Le tableau 3 présente les statistiques descriptives des variables mesurées pour les fins de cette recherche.

Tableau 3 : Statistiques descriptives

Tableau 4 – matrice de corrélation

La comparaison avec le modèle rival s'appuie sur la différence entre les valeurs du χ^2 , mais compte tenu de sa sensibilité à la taille de l'échantillon, une sélection d'indices est également rapportée. La pertinence du modèle est validée en utilisant les indices CFI, NFI et RFI, qui sont recommandés pour leur stabilité relative et leur insensibilité à la taille de l'échantillon (Cronin, Brady et Hult, 2000). L'habileté relative du modèle à expliquer la variance des variables de performance (revenus et profits) est également mesurée par la valeur R^2 . Sur la base de ces indices, il est donc possible de comparer les modèles et déterminer le meilleur.

Tableau 5 : Indices de validité et de performance des modèles estimés

Les résultats présentés au tableau 5 illustrent clairement que les deux modèles estimés sont valides (χ^2) et statistiquement significatif (p-value) à 99,999% pour le modèle proposé et 95% pour le modèle rival. Les indices de qualité (CFI, NFI, RFI) et la mesure de la performance du modèle (R^2) démontrent par ailleurs la supériorité du modèle proposé sur le modèle rival.

Nous considérons également le % des hypothèses supportées et le nombre de coefficients qui sont statistiquement significatifs. Le tableau 6 présente les résultats du modèle proposé alors que tous les coefficients (sauf un) s'avèrent statistiquement significatifs.

Tableau 6 : coefficients des variables du modèle proposé et statistiques du test de Student

Les résultats présentés dans les tableaux # 5 et 6 supportent les conclusions suivantes :

- Les indicateurs de validité (χ^2 / df) et de performance (CFI, NFI et RFI) sont généralement très élevés, avec un niveau qui dépasse 90% pour le modèle proposé. Il faut aussi souligner que le modèle 1 parvient à expliquer 90% de la variance de la variable cible (niveau des profits). Seul le modèle proposé est significatif à 99,9%. Les résultats confirment donc que le modèle proposé (fig. 1) représente une meilleure qualité d'explication. Le modèle proposé (fig. 1) réussit à prendre en compte autant les dimensions opérationnelles que le profil stratégique, la position concurrentielle et des facteurs de contingence. Le modèle d'équations structurelles confirme donc la conceptualisation de la relation loyauté - performance (revenus et profits) dans un cadre global alors que toutes les variables sont mesurées à l'échelle de l'entreprise.
- Malgré que l'analyse structurelle valide la conceptualisation du modèle proposé, l'analyse des coefficients (signe et validation statistique) identifiés nous fournit un test plus complet. Les 45 coefficients estimés (effets directs et indirects) sont supportés (sauf un), ayant une valeur «t» statistiquement significative.
- Après avoir démontré la supériorité du modèle proposé, qu'en est-il des principales hypothèses formulées :
 - L'hypothèse 1 est validée puisque les coefficients obtenus (effets directs et indirects) pour la variable loyauté sont tous significatifs et positifs. Le rôle de médiation de la variable loyauté est validé par la supériorité du modèle proposé sur le modèle rival.
 - L'hypothèse 2 est également validée. La variable «profil stratégique» a un effet direct sur la position concurrentielle et des effets indirects sur les revenus et les profits qui sont tous positifs et statistiquement significatifs. Le rôle de médiation du profil stratégique est également validé par la supériorité du modèle proposé sur le modèle rival.
 - L'hypothèse 3 est également validée. La variable «position concurrentielle» démontre un effet direct positif et statistiquement significatif sur la variable loyauté. Les effets indirects sur les variables de performance de l'entreprise sont également positifs et statistiquement significatifs. Le rôle de médiation de la position concurrentielle est également validé par la supériorité du modèle proposé sur le modèle rival.

Enfin, la pertinence du modèle proposé relativement aux fondements théoriques qui le supporte ajoute à la supériorité du modèle (fig. 1) comparativement au modèle rival.

Tests de médiation vs modération

De multiples tests ont été effectués pour valider l'aspect *médiationnel* des relations existantes entre les différents concepts étudiés. Pour le faire, trois régressions linéaires sont effectuées (Baron et Kenny, 1986) en vue de confirmer les trois conditions suivantes :

- 1- Un effet significatif de la variable indépendante sur la variable médiatrice, dans la première équation;
- 2- Un effet significatif de la variable indépendante sur la variable dépendante, dans la deuxième équation;
- 3- Et aussi, un effet significatif et plus important de la variable médiatrice sur la variable dépendante.

Baron et Kenny (1986) nous indiquent qu'une médiation parfaite est possible si l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante est presque nul lorsque la variable médiatrice est contrôlée.

Ci-dessous, les résultats des tests effectués et qui confirment la relation médiationnelle entre les différents concepts du modèle :

Tableau 7 : Médiation vs modération

Discussion et implications

Dans cet article, nous proposons un modèle qui vise une meilleure compréhension de la relation entre l'orientation-marché, la position concurrentielle, la loyauté et la performance de l'entreprise, tout en intégrant les inputs opérationnel ainsi que la taille, l'actif par client et le milieu comme facteurs de contingence. Nos résultats démontrent clairement l'importance de la loyauté comme ressource stratégique pour expliquer la performance de l'entreprise, dans un contexte d'estimation globale. Nous répondons ainsi à un besoin de recherche. L'identification des mécanismes de médiation et des effets (directs et indirects) sont essentiels pour l'implantation d'une stratégie «orientée client». Peu d'études ont mis l'emphase à la fois sur le volet stratégique et le volet opérationnel alors que les interactions entre ces deux niveaux sont rarement formalisés (Kamakura, Mittal, Rosa et Mazzon, 2002). Notre contribution dans cet article s'inscrit dans cette perspective.

Par ailleurs, nos résultats apportent un support empirique aux avancés théoriques énoncés voulant que la double perspective au cœur de la stratégie d'orientation-marché, culturelle (Narver et Slater) et comportementale (Jaworski et Kohli) s'avère nécessaire pour assurer le succès de cette stratégie. Le profil stratégique dégagé de notre enquête auprès des directeurs généraux de succursales illustre l'importance des valeurs partagées avec l'ensemble des parties prenantes, i.e. clients, employés et public. Ces valeurs doivent être intégrées dans toutes les pratiques d'affaires de l'entreprise. La valeur supérieure livrée aux clients s'appuie sur des

pratiques transparentes, un respect des promesses, une capacité d'innovation, d'adaptation et de personnalisation en fonction des besoins des clients. L'emphase sur la satisfaction des clients est intégrée aux objectifs et plans d'actions à l'échelle de la succursale, alors que le comportement des employés envers cette priorité est renforcé par la direction générale qui reconnaît, valorise et récompense les idées novatrices allant en ce sens. Finalement, autant la recherche de marché, des entrevues, un dialogue soutenu et des relations privilégiées entre conseillers et clients alimentent l'intelligence de marché.

La position concurrentielle mesurée empiriquement dans le cadre de notre recherche illustre l'avantage de différenciation qui conduit à une performance supérieure. La différenciation est ici basée sur les compétences des employés et la multidisciplinarité des équipes de 1^e ligne, les différents leviers de mobilisation du personnel (autonomie, délégation de pouvoir, responsabilisation, participation, etc.), la rapidité du service, les bases de données, la réputation de la succursale et le service après-vente. Les analyses factorielles menées sur ces items démontrent qu'ils sont significativement corrélés.

Nous validons également l'impact de la stratégie «d'orientation-marché» et du facteur loyauté sur la performance de l'entreprise coopérative en contexte concurrentiel. La loyauté comme facteur de performance s'avère clé lorsque nous reconnaissons la convergence naturelle entre les fondements de l'identité coopérative et ceux de la loyauté (Côté, 2005, 2007). Il est d'autant plus important d'aborder les enjeux stratégiques des organisations coopératives en contexte concurrentiel qu'une tendance lourde au mimétisme et à la démutualisation est clairement observable, particulièrement dans les grands secteurs matures (banque, agroalimentaire, consommation, assurance). Les gestionnaires de coopératives trouveront donc dans ces résultats une motivation à formuler une stratégie cohérente avec les valeurs et principes coopératifs. Le renforcement de l'identité coopérative peut ainsi être abordé comme un levier stratégique conduisant à une meilleure performance.

Limitations

Les résultats de notre recherche sont basés sur un seul secteur, ce qui limite la portée des conclusions. Par ailleurs, dans le but d'estimer le modèle proposé, il nous fallait obtenir des données à l'échelle d'une même entreprise. Quoique nos données reflètent la performance de 51 succursales différentes, celles-ci font parti d'un même réseau. Ceci vient donc accentuer les limites et la généralisation de notre analyse.

Le caractère non linéaire de la relation entre la loyauté et la performance (Anderson et Mittal, 2000) n'est pas pris en compte dans notre modèle. Cependant, la non linéarité peut varier d'une succursale à l'autre (Kamakura, Mittal, Rosa et Mazzon, 2002) et ainsi conduire à des résultats erronés. Contrairement à Kamakura, Mittal, Rosa et Mazzon, (2002), nous ne corrigeons pas pour ce phénomène par l'intégration d'une frontière d'efficience, ce qui limite la précision de nos résultats.

Il est également nécessaire de mentionner le fait que nos données reflètent la situation de chaque succursale pour une année seulement. Puisque la loyauté s'avère un comportement de long

terme, la prise en compte de données longitudinales permettrait de renforcer la portée des conclusions, particulièrement sur la nature des liens de causalité entre les variables du modèle.

Plusieurs facteurs additionnels demandent à être intégrés dans une telle modélisation. Le niveau de compétition auquel chaque succursale est soumise aurait certainement un effet modérateur sur les paramètres du modèle estimé. Par ailleurs, puisque les entreprises de notre échantillon font parti d'un réseau intégré, les choix stratégiques décidés au niveau du siège social auront certainement une influence déterminante sur les choix stratégiques à l'échelle des succursales. Il n'en demeure pas moins qu'autant le profil stratégique, la position concurrentielle que les inputs opérationnels mesurés à l'échelle des succursales démontrent des écarts significatifs. Des inputs opérationnels importants comme la publicité et les promotions, le coût d'acquisition de nouveaux clients, les caractéristiques des clients desservis, etc. ne sont pas pris en compte. Finalement, il aurait été pertinent de distinguer les ressources humaines et le taux d'automatisation, ce qui ne fut pas possible compte tenu des données auxquelles nous avons accès.

Conclusion

Le modèle estimé dans le cadre de cette recherche intègre autant les dimensions opérationnelles que stratégiques ainsi que de facteurs de contingence pour analyser le lien entre la loyauté et la performance de l'entreprise. Utilisant une approche d'équations structurelles, nous démontrons la relation positive entre la loyauté, les revenus et les excédents de l'entreprise.

Par ailleurs, nous abordons la loyauté dans le cadre de la théorie des ressources. La loyauté y est ainsi vue comme un actif stratégique qui permet d'expliquer les différences de performance entre les entreprises. La loyauté s'inscrit donc ici comme actif stratégique intangible dans le profil distinct de l'entreprise. Au plan de la stratégie, nous démontrons également l'impact de l'orientation client comme fil conducteur du profil stratégique et de la position concurrentielle de l'entreprise. Ces résultats renforcent les conclusions des travaux récents à la fois sur la relation loyauté et performance, mais jettent cependant un éclairage additionnel sur les facteurs clés de l'orientation stratégique et de la position concurrentielle, ce qui permet d'orienter les efforts des gestionnaires intéressés par cette approche stratégique. Nos résultats supportent le rôle de médiation de la variable loyauté ainsi que des variables «profil stratégique» et «position concurrentielle».

Bibliographie

1. Anderson, E.W. et V. Mittal (2000), Strengthening the satisfaction-profit-chain, *Journal of Service Research*, Vol3, No 2, pp. 107-120.
2. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 16, pp. 74-94.
3. Baron, R.M. et D.A. Kenny, The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : conceptual, strategic and statistical considerations, *Journal of Personality and social Psychology*, Vol 51, No 6, pp. 1173-1182.
4. Bollen, K. A. (1989), *Structural equation models with latent variables*. New York: Wiley.

5. Bollen, K. and J.S. Long (1992), Tests for structural equation models: introduction, *Sociological Method Research*, Vol. 21, pp. 123-131.
6. Brady, M.K. et J.J. Cronin (2001), Customer Orientation : Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors, *Journal of Service Research*, Vol 3, No 3, pp. 241-251.
7. Chiou, J.S., C. Droge et S. Hanvanich (2002), Does customer knowledge affect how loyalty is formed?, *Journal of Service Research*, vol 5 No 2, pp. 113-124.
8. Collis, D.J. et C.A. Montgomery, Juy-August 1995, Competing on Resources: Strategy in the 1990's, *HBR*, Vol , No , pp. 118-128.
9. Côté, D. (2007), Fondements d'un Nouveau Paradigme coopératif : Quelles incitations pour les acteurs clés?, *RECMA*, No 305, pp. 72-91.
10. Côté, D. (2005), Loyauté et identité coopérative : l'implantation d'un nouveau paradigme coopératif, *RECMA*, No 295, pp. 50-69.
11. Cronin, J.J., M.K. Brady and G.T. Hult (2000), Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments, *Journal of Retailing*, Vol 76, No 2, pp. 193-218
12. Curry, A. et S. Pennan (2004), The Relative Importance of technology in Enhancing Customer relationships in Banking – a Scottish Perspective, *Managing Service quality*, Vol 14, No 4, pp. 331-341.
13. Day, G.S. (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, Vol 58, pp. 37-52.
14. Day, G.S. et P. Nedungadi (1994), Managerial Representations of Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, Vol 58, No 2, pp. 31-44.
15. Ellis, P.D. (2006), Market orientation : a meta-analysis and cross-national comparisons, *Journal of Management Studies*, Vol 43, No 5, pp. 1089-1107.
16. Gounaris, S.P., «Trust and commitment influences on customer retention : insights from business to business services», *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 126-140.
17. Hart, C. et M. Johnson (1999), «Growing the Trust Relationship», *Marketing Management*, vol 8, no 1, pp. 9-19.
18. Hult, G.T.M et D.J. Ketchen (2001), Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance, *Strategic Management Journal*, Vol 22, pp. 899-906.
19. Hult, G.T.M., D.J. Ketchen et S.F. Slater (2005), Market orientation and performance : an integration of disparate approaches, *Strategic Management Journal*, Vol 26, pp. 1173-1181.
20. Homburg, C. et C. Pflesser (2000), A multiple-layer model of market oriented organizational culture : measurement issues and performance outcomes, *Journal of Marketing Research*, Vol 37, pp. 449-462.
21. Jaworski, B.J. et A.K. Kohli (1993), Market orientation : antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, Vol 57, pp. 53-70.
22. Kamakura, W.A., V. Mittal, F. de Rosa, J.A. Mazzon (2002), Assessing the service profit chain, *Marketing science*, vol 21, No 3, pp. 294-317.
23. Kirca, A.H., S. Jayachandran et W.O. Bearden (2005), «Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance», *Journal of Marketing*, vol 69, pp. 24-41.

24. Langerak, F. (2003), *Journal of Strategic Marketing*, The effect of market orientation on positional advantage and organization performance, Vol 11, pp93-115.
25. Matthew, L. et al (2000), Self-service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters, *Journal of Marketing*, Vol 64, No 3, pp. 50-64.
26. Meuter, M.L., A.L. Ostrom, R.I. Roundtree et M.J. Bitner (2000), Self-service technologies : understanding customer satisfaction with technology based service-encounters, *Journal of Marketing*, Vol 64, pp. 50-64.
27. Mittal, V., E.W. Anderson, A. Sayrak et P. Tadikamalla (2005), Dual emphasis and the long term financial impact of customer satisfaction, *Marketing science*, Vol 24, No 4, pp. 544-555.
28. Morgan R.M. et S.D. Hunt (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, July 1994, Vol 58, No 3, pp. 20-38.
29. Narver, J.C. et S.F. Slater (1990), The effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol 54, No 4, pp. 20-35.
30. Parasuraman, A. et D. Grewal (2000), The Impact of technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda, *Academy of Marketing Science*, Vol 28, No 1, pp. 168-174.
31. Peteraf, M.A. et J.B. Barney (2003), Unraveling the Resource-Based Tangle, *Managerial and decision Economics*, Vol 24, No 4, pp. 309-323.
32. Rust, R., C. Moorman et P.R. Dickson (2002), Getting return on quality: revenue, expansion, cost reduction, or both?, *Journal of marketing*, Vol 66, No 4, pp. 7-24.
33. Sirdeshmukh, D., J. Singh et B. Sabol (2002), Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges, *Journal of Marketing*, Jan. 2002, Vol 66, No 1, pp. 15-37.
34. Slater, S.F., E.M. Olson et G.T.M. Hult (2006), The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability – performance relationship, *Strategic Management Journal*, Vol 27, pp. 1221-1231.
35. Zeithaml, V.A. (2000), Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn, *Journal of the Academy of Marketing Science*, winter 2000, Vol 28, No 1, pp. 67-85.

Figures, tableaux à intégrer au cœur de texte

Figure 1: modèle proposé

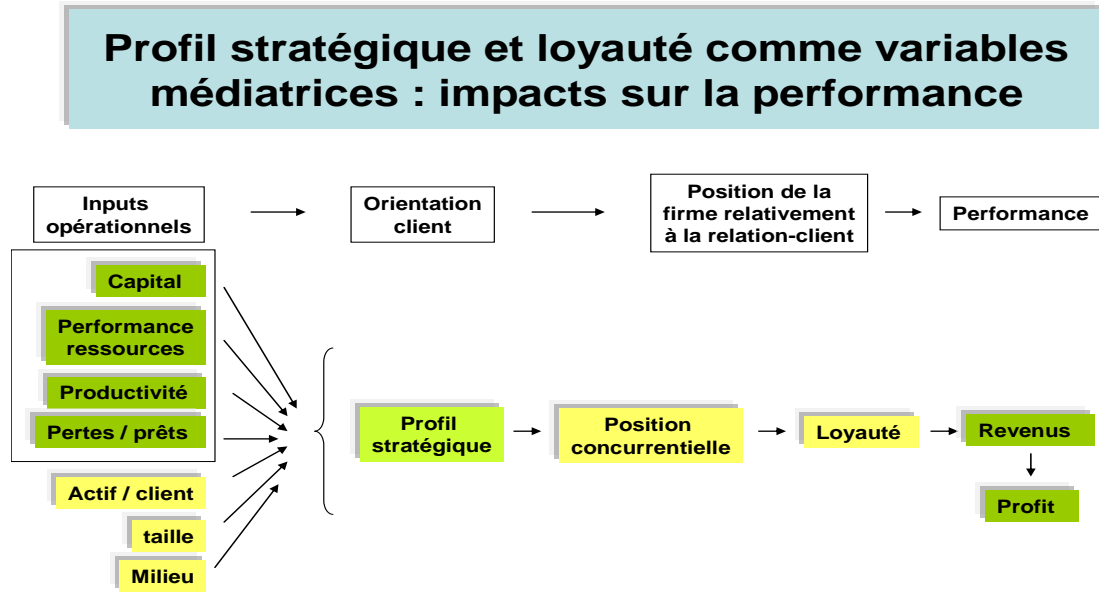


Tableau 1: profil stratégique

Cohérence au plan des valeurs	,827
Intelligence de marché et connaissance des clients	,788
Priorité à la satisfaction des clients	,730
Proposition d'affaires	,846
Renforcement de l'engagement des employés envers la satisfaction des clients	,576
KMO	,701
Alpha de Cronbach	,811

Tableau 2: position concurrentielle

Position de votre succursale et compétence conseil	,735
Position de votre succursale et marge de manœuvre	,731
Position de votre succursale et participation et service après vente	,846
Position de votre succursale et relation vente	,712
Position de votre succursale et classes de valeurs	,815
KMO	,791
Alpha de Cronbach	,826

Figure 2 : modèle rival

Profil stratégique et loyauté : impacts sur la performance

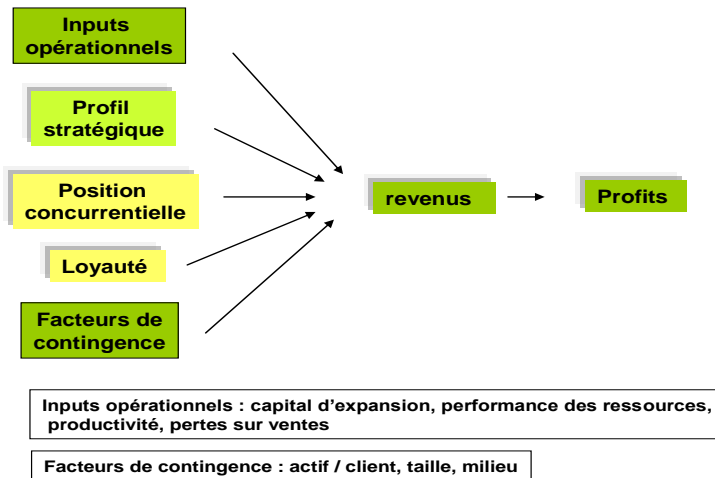


Tableau 3: statistiques descriptives

	Moyenne	Écart type
<i>A- Le capital de la succursale</i>	7.94	1.03
<i>B- Performance - ressources</i>	52.70	30.66
<i>C- La productivité</i>	65.07	7.30
<i>D- Perte sur prêts</i>	0.70	0.19
<i>E- Actif par client</i>	14128.61	3878.00
<i>F- Taille de la succursale</i>	111, 855,767.26	8, 337,466.34
<i>G- Milieu</i>	0.88	0.86
<i>H- Profil stratégique</i>	2.00	0.47
<i>I- Position concurrentielle</i>	2.70	0.42
<i>J- Loyauté</i>	10.67	4.43
<i>K- revenus</i>	55.39	27.86
<i>L- Profits</i>	1.25	0.41

Tableau 4: matrice de corrélation

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A- Le capital de la succursale	1										
B- Performance - ressources	0.04	1									
C- La productivité	-0.54	-0.45	1								
D- Perte sur prêts	-0.32	-0.02	-0.01	1							
E- Actif par client	-0.10	0.50	-0.42	-0.02	1						
F- Taille de la succursale	-0.13	0.17	-0.10	-0.01	0.04	1					
G- Milieu	-0.12	0.10	0.10	-0.18	-0.23	0.59	1				
H- Profil stratégique : Score moyen	-0.01	-0.07	-0.09	0.22	0.07	0.20	0.05	1			
I- Position concurrentielle : Score moyen	0.05	-0.02	-0.15	-0.01	0.10	-0.09	-0.13	0.41	1		
J- Loyauté	0.18	0.15	-0.25	-0.03	0.17	-0.28	-0.50	0.07	0.54	1	
K- revenus	0.14	0.39	-0.27	-0.02	0.27	-0.01	-0.13	-0.01	0.33	0.46	1
L- Excédent	0.69	0.21	-0.84	-0.27	0.05	-0.01	-0.14	0.01	0.22	0.35	0.24

Tableau 5: indices de validité et de performance des modèles estimés

	Modèle proposé	Modèle rival
Chi ² / df	729 / 600	924 / 408
p-value	0.000001	0,045
CFI	0.91	0,80
NFI	0.91	0,80
RFI	0.91	0,79
R ²	0.90	0,692

Tableau 6: coefficients des variables du modèle proposé et statistiques du test de Student

	Modèle proposé
Effets directs	
Capital – Profil stratégique	2.73 (3.38)
Performance des ressources – Profil stratégique	3.98 (5.02)
Productivité – Profil stratégique	-2.11 (2.64)
Pertes / prêts – Profil stratégique	1.45 (2.48)
Actif / clients – Profil stratégique	2.68 (3.32)

Taille – Profil stratégique	2.41 (2.96)
Milieu – Profil stratégique	1.21 (2.34)
Profil stratégique – Position concurrentielle	3.15 (4.27)
Position concurrentielle – Loyauté	3.01 (4.11)
Loyauté – Revenus	3.48 (4.61)
Revenus – Excédent	5.17 (6.05)
Effets indirects (via profil stratégique et loyauté)	
Capital – Position concurrentielle	2.04 (2.51)
Performance des ressources – Position concurrentielle	3.66 (4.83)
Productivité – Position concurrentielle	-1.91 (2.87)
Pertes / prêts – Position concurrentielle	1.18 (2.26)
Actif / clients – Position concurrentielle	2.27 (2.73)
Taille – Position concurrentielle	2.35 (2.95)
Milieu – Position concurrentielle	1.41 (2.43)
Capital – Loyauté	2.16 (2.69)
Performance des ressources – Loyauté	3.75 (4.92)
Productivité – Loyauté	-2.22 (2.71)
Perte / prêts – Loyauté	1.39 (2.38)
Actif / clients – Loyauté	2.65 (3.27)
Taille – Loyauté	2.18 (2.70)
Milieu – Loyauté	1.18 (2.25)
Capital – Revenus	2.09 (2.61)
Performance des ressources – Revenus	3.76 (4.88)
Productivité – Revenus	-2.09 (2.57)
Pertes / prêts – Revenus	-1.48 (2.52)
Actif / clients – Revenus	2.33 (2.91)
Taille – Revenus	1.46 (2.50)
Milieu – Revenus	2.01 (2.55)
Capital – Excédent	2.06 (2.61)
Performance des ressources – Excédent	3.79 (4.94)
Productivité – Excédent	2.71 (3.34)
Pertes / prêts – Excédent	1.39 (2.41)
Actif / clients – Excédent	2.18 (2.72)
Taille – Excédent	2.65 (3.19)
Milieu – Excédent	2.28 (2.91)
Profil stratégique – Loyauté	3.02 (4.12)
Profil stratégique – Revenus	2.35 (2.94)

Profil stratégique – Excédent	2.77 (3.42)
Position concurrentielle – Revenus	2.68 (3.32)
Position concurrentielle – Excédent	2.81 (3.57)
Loyauté – Excédent	3.88 (5.06)

Tableau 7: médiation vs modération

Variable explicative		Variable expliquée	Sign.	R ²
Profilstrat	vers	Posit_concur	0.003	0.166
Posit_concur	vers	loyauté	0	0.294
Profilstrat	vers	loyauté	0.613	0.005
Loyauté	vers	Ventes	0.001	0.208
Posit_concur	vers	Ventes	0.019	0.107
Loyauté	vers	Excédent	0.012	0.122
Posit_concur	vers	Excédent	0.13	0.046

Annexe 1: variables latentes et items retenus

Facteur «profil stratégique» : items retenus

Profil stratégique et cohérence au plan des valeurs

1. Décisions guidées par les valeurs	,671
2. Succursales perçue comme ayant un comportement conforme à ses valeurs par ses clients	,864
3. par ses employés	,775
4. par le public en général	,816
5. Les valeurs sont respectées dans toutes les pratiques de gestion	,683
KMO	,790
Alpha de Cronbach	,820

Profil stratégique et intelligence de marché

1. Recherche de marché et caractéristiques sociodémographique	,754
2. Entrevues individuelles en profondeur auprès des clients clés	,811
3. Vous ne présumez pas connaître les besoins des clients mieux qu'eux	,709
4. Les clients sont incités à communiquer commentaires et suggestions	,691
5. Les conseillers développent des relations privilégiées avec les clients en collaborant avec eux	,776
KMO	,808
Alpha de Cronbach	,804

Profil stratégique et priorité à la satisfaction des clients

1. Vos clients reconnaissent que votre succursale offre un service exceptionnel	,683
2. Vous établissez des objectifs de satisfaction et de loyauté des clients	,810
3. Vous mettez en place un plan d'action pour atteindre ces objectifs	,835
4. La satisfaction des clients et l'approche loyauté sont intégrés dans toutes les activités de votre succursale	,828
KMO	,776
Alpha de Cronbach	,799

Profil stratégique et proposition d'affaires

1. L'offre de produits et services repose sur une information précise, claire et transparente	,754
2. Vous rencontrez vos promesses à vos clients	,682
3. Votre succursale met l'accent sur des innovations auxquelles les clients ne s'attendent pas mais qui les réjouissent	,675
4. Vous adaptez et personnalisez votre offre de services aux besoins de vos clients	,747
5. Vous offrez les meilleures conditions possibles aux clients qui renouvellent un emprunt ou un placement	,743
KMO	,702
Alpha de Cronbach	,768

Profil stratégique et renforcement de l'engagement des employés envers la satisfaction

1. Vous renforcez l'engagement de vos employés envers la satisfaction des clients en reconnaissant et récompensant leurs actions en ce sens	
2. Vous encouragez, publicisez et récompensez les idées novatrices de vos employés	
Alpha de Cronbach	,770

Facteur «position concurrentielle» comparativement à votre principal concurrent : items retenus

Position concurrentielle et compétence des conseillers

1. Pour la qualité des services-conseils	
2. Pour la compétence des employés	
Alpha de Cronbach	,806

Position concurrentielle et marge de manœuvre

1. Autonomie de votre succursale	,734
2. Délégation de pouvoirs aux employés	,794

3. Relations de travail	,718
4. Marge de manœuvre	,797
KMO	,763
Alpha de Cronbach	,758

Position concurrentielle, participation, loyauté et service après-vente

1. Loyauté des employés	,827
2. Participation des employés	,885
3. Réputation de votre succursale	,736
4. Service après vente	,715
KMO	,698
Alpha de Cronbach	,801

Position concurrentielle et relation vente

1. Rapidité dans l'approbation d'un prêt	,613
2. ...des autres services	,748
3. Segmentation de la clientèle	,670
4. Équipes de ventes multidisciplinaires	,721
5. Démarchage	,771
6. Ventes croisées	,639
7. Marketing et publicité	,692
8. Fichiers-clients	,829
9. Bases de données	,778
KMO	,839
Alpha de Cronbach	,883

Position concurrentielle et valeurs

1. Valeurs sociales	,876
2. Valeurs économiques	,765
3. Valeurs individuelles	,876
4. Valeurs collectives	,934
KMO	,714
Alpha de Cronbach	,886

ⁱⁱLa méta-analyse de Kirca, Jaychandran et Bearden (2005) prend en compte les résultats de 114 études réalisées sur cette question. La méta-analyse d'Ellis (2006) repose sur 160 études empiriques retenues.

ⁱⁱ Chacune des dimensions retenues est elle-même le résultat d'une analyse factorielle. Voir l'annexe 1 pour le détail des items qui constituent chacun des facteurs.

ⁱⁱⁱ Tout comme pour le profil stratégique, les dimensions retenues pour la position concurrentielle sont elles-mêmes les résultats d'analyses factorielles. Voir l'annexe 1 pour le détail des items qui constituent chacun des facteurs.