

COMMENT IMPLANTER UNE ORIENTATION CLIENT?

LE CAS D'UNE CAISSE DESJARDINS

L'AUTEUR

Daniel Côté¹

Dans le cadre de cette recherche, nous disons qu'une entreprise est «orientée client» lorsque cette dernière est fortement engagée sur les trois plans suivants : dans la génération de «l'intelligence de marché», c'est-à-dire la découverte des besoins actuels et futurs des consommateurs et des facteurs exogènes qui les touchent (réglementation, concurrence, technologie, etc.); dans la dissémination de cette intelligence de marché au sein de l'organisation; dans la réponse de l'organisation à cette intelligence de marché permettant à celle-ci de s'adapter aux nouvelles conditions de l'environnement (Kohli et Jaworski, 1990; Brady et Cronin, 2001).

Une telle approche stratégique génère une performance supérieure pour l'entreprise, en ce qui a trait autant à la rentabilité qu'à la croissance des ventes. Au-delà de la performance de l'entreprise, cette stratégie a des conséquences importantes sur la satisfaction et la loyauté (rétention, recommandation) de la clientèle et sur l'engagement et la mobilisation du personnel².

Alors que les incidences d'une telle approche stratégique sont largement documentées, très peu de recherches abordent la question de l'implantation d'une orientation client (Gebhardt *et al.*, 2006). Pour contribuer à combler cette lacune, nous présenterons un cas détaillé d'une entreprise, soit une caisse Desjardins, qui travaille à l'implantation d'une stratégie orientée client depuis le début des années 2000. Après une

description de la démarche suivie et des résultats obtenus dans cette caisse, nous proposerons un modèle offrant une synthèse des conditions à respecter pour réussir une telle implantation.

LA CAISSE DE SAINT-ROCH-DE-L'ACHIGAN

Fondée en 1934, la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan sert une communauté semi-rurale située à environ 40 kilomètres au nord de Montréal, dans la région de Lanaudière. S'appuyant sur un actif de 126 millions de dollars, la caisse offre toute la gamme des produits et des services financiers à l'ensemble de ses 5 000 clients (membres). Le volume d'affaires (la somme des emprunts et des épargnes) généré par l'ensemble des clients s'élève à 243,7 millions de dollars. À la fin de 1999, le volume d'affaires de la caisse était de 132,9 millions³. Une trentaine d'employés sont embauchés à la caisse pour répondre aux besoins de ses membres. La caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan est membre du Mouvement des caisses Desjardins⁴.



.....
Daniel Côté est professeur à HEC Montréal.
.....

LA DÉMARCHE D'IMPLANTATION D'UNE ORIENTATION CLIENT

C'est dans la foulée du programme «Leadership du changement» offert à l'École des Hautes Études Commerciales pour les gestionnaires de caisses Desjardins que le directeur général de la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan a accepté de relever le défi d'implanter une stratégie d'orientation client. Ce programme élaboré pour accompagner les gestionnaires de caisses dans la gestion de la réingénierie des processus d'affaires enclenchée au milieu des années 1990 a entraîné la participation d'environ 450 gestionnaires de caisses Desjardins.

La démarche entreprise pour l'implantation d'une telle stratégie a consisté à obtenir l'approbation des membres du conseil d'administration de la caisse et l'adhésion des employés. L'adhésion des parties prenantes (administrateurs et employés) tôt dans le processus s'est avérée d'une grande importance compte tenu du fait qu'un tel parcours s'appuie sur une vision à long terme qui devra être partagée et sur la nécessité de mériter la confiance des employés. Cette première étape a été réalisée dans le cadre d'un colloque où les acteurs clés ont été sensibilisés au concept de loyauté (dans un contexte de gestion), aux motifs rendant une telle approche de gestion essentielle, aux défis qui y sont rattachés, etc.

Lors de ce colloque qui s'est tenu à l'hiver 2000, les acteurs clés ont été invités à poser un diagnostic sur les pratiques d'affaires de la caisse en lien avec une gestion centrée sur la loyauté. Ce diagnostic s'est révélé un fil conducteur essentiel durant les premières années de la démarche expérimentale. Les employés et les dirigeants ont pu prendre acte non seulement des déficiences relativement à leurs pratiques d'affaires, mais aussi des transformations requises pour construire une entreprise fondamentalement orientée client. Entre l'hiver 2000 et l'automne 2003, les employés et les dirigeants ont été invités à refaire l'exercice de diagnostic à trois reprises, chacune confirmant la progression accomplie au cours de cette période.

Utilisant les résultats du diagnostic comme guide de travail, le directeur général a ainsi pu faire progresser la caisse vers un ensemble de pratiques cohérentes pour mériter la loyauté des employés et des clients. Dès le départ et tout au long du parcours, autant les dirigeants que les employés ont été associés à la démarche. Un consultant a également été engagé dans la démarche (l'auteur de cet article), accompagnant les acteurs de la caisse, principalement le directeur général, dans la recherche de solutions aux défis posés par cette stratégie. Le rôle du consultant a aussi consisté à explorer le très riche champ de recherche appelé «approche relationnelle». La vaste littérature disponible regroupe des connaissances scientifiques et professionnelles, résultat de plus de deux décennies de recherches. Au-delà de l'ampleur de ces connaissances, le défi se trouvait dans une application de celles-ci à un univers pratique et concret. En plus de mettre au point les outils d'enquête, le consultant a collaboré à l'organisation des différents colloques tenus pendant toute la durée de la démarche. Ces colloques ont servi à la formation, au partage d'idées et à l'exercice répété du diagnostic sur les pratiques d'affaire, en plus d'amener à jeter les bases des étapes subséquentes et d'assurer la continuité de l'implantation de la stratégie d'orientation client. Les colloques ont également permis de confirmer

l'adhésion répétée des dirigeants et des employés aux volets stratégiques tels que la vision stratégique ou la promesse au client.

Tout au long de la démarche, les clients ont été invités à exprimer leurs opinions sur la caisse et à faire connaître leur satisfaction ou leur insatisfaction. Des entrevues individuelles ont été menées régulièrement. Ces entretiens (plusieurs ont été réalisés avec des clients rencontrés plus d'une fois sur une période de trois à cinq ans) ont permis d'alimenter la rédaction de cas qui ont été utilisés pour susciter des débats pendant les colloques regroupant les dirigeants et les employés. Ces entrevues ont également été des sources d'informations clés pour travailler à l'élaboration de la vision stratégique et de la promesse au client. Au-delà des entrevues individuelles, des groupes de discussion ont été formés sur des thèmes divers (par exemple, les heures d'ouverture de la caisse). Finalement, des enquêtes ont été réalisées auprès des clients, celles-ci visant à documenter la perception des clients sur les différents leviers majeurs d'une stratégie d'orientation client. Il a ainsi été possible d'apporter un éclairage précis sur divers aspects de l'approche relationnelle. Alors que les enquêtes se voulaient plus génériques au début, elles sont devenues de plus en plus ciblées et conçues pour confirmer les orientations de la caisse (comme la pertinence de la vision stratégique, de la promesse au client). Ces différentes enquêtes ont permis de mesurer l'évolution de la satisfaction des clients.



Compte tenu de l'importance de l'engagement des employés dans une telle démarche, il a été essentiel d'évaluer la perception de ces derniers au regard des composantes clés d'une gestion centrée sur l'orientation client. Tout comme dans le cas des facteurs clés de la relation avec le client, les facteurs clés de la relation avec les employés ont été évalués. Des entrevues individuelles, des groupes de discussion et des enquêtes sont les moyens qui ont été utilisés auprès des employés.

LES PHASES D'UNE ORIENTATION CLIENT⁵

La phase initiale. Les principaux constats du diagnostic effectué à l'hiver 2000 ont permis de confirmer la position de la caisse relativement aux conditions de succès d'une «orientation client». L'engagement des principaux leaders (les dirigeants et la direction générale) envers cette approche ne laissait aucun doute. Cet engagement se manifestait à travers la prio-

rité accordée à la satisfaction des clients et le renforcement des comportements qui l'appuient. La proximité des employés avec les clients clés a également été soulignée. Quoique insuffisante à cause d'un manque de synergie, une certaine **coordination entre les services** était observée, particulièrement dans la mesure où les employés étaient systématiquement invités à participer aux enjeux stratégiques de la caisse ainsi qu'à l'élaboration de son plan d'affaires. Les employés pouvaient exprimer leur point de vue librement, faire des critiques d'une façon constructive. Graduellement, les équipes multidisciplinaires se sont mises en place. Quant aux **systèmes organisationnels**, chacun soulignait le cheminement vers une plus grande autonomie et un degré accru d'autonomisation (*empowerment*) des employés, alors que les critères d'embauche accordaient une grande importance aux compétences relationnelles ainsi qu'à la formation des employés⁶.

Par ailleurs, les principales faiblesses observées concernaient l'absence systématique de détermination des besoins des clients. L'absence de mesure de leur niveau de satisfaction et de loyauté, ainsi que des leviers qui se trouvent au centre de la relation-client, était également notable à cette période.

La phase de consolidation. Le diagnostic utilisé pour amorcer l'implantation d'une stratégie d'orientation client a servi de fil conducteur tout au long de la démarche. D'un score⁷ initial de 56 %, la caisse a su mettre en place les pratiques requises pour renforcer l'ensemble de la démarche, passant à 76 % à l'hiver 2002 et à 87 % à l'automne 2003. Ces deuxième et troisième diagnostics ont démontré une progression vers une organisation orientée client. Le directeur général a constaté graduellement la capacité accrue de chacun à s'impliquer dans cette démarche et à comprendre l'importance des gestes faits et à faire. Par ailleurs, il a accepté que les employés interrogent la cohérence des actions, ce qui requerrait une forte communication et une grande transparence. Il a constaté que 80 % des employés avaient changé, alors que ceux-ci s'apercevaient qu'ils étaient porteurs des valeurs qui étaient au cœur de la démarche... ce qu'ils ne croyaient pas pouvoir mettre en pratique à la caisse avant de s'engager dans cette démarche et de pouvoir en juger l'authenticité.

La caisse a ainsi acquis une capacité à réfléchir aux pratiques d'affaires qu'elle doit mettre en place pour réussir sa transformation vers une organisation orientée client. Les employés ont augmenté leur niveau de compétence au cours de cette période et sont devenus plus autonomes, plus responsables, et ils ont compris qu'ils pouvaient aller au bout de leur potentiel. Les réunions hebdomadaires étaient importantes parce qu'elles permettaient aux employés de revoir les résultats et d'apporter les correctifs nécessaires, alors qu'ils élaboraient eux-mêmes les plans d'action, revoyaient les processus d'affaires lorsque c'était nécessaire. La caisse est devenue ainsi plus proactive dans son offre de service.

Pour les employés, le succès reposait sur la franchise envers les clients, le professionnalisme accru et l'approche centrée sur le client. L'offre de service est ainsi devenue plus personnalisée, alors que la mentalité de silo disparaissait graduellement. Les employés ont ainsi constaté que leur travail devenait plus satisfaisant, plus valorisant, et ils ont pu davantage s'enthousiasmer pour les détails, ce qui permettait d'aller au-delà des attentes des clients.

Cette deuxième phase illustre donc le renforcement des conditions nécessaires pour construire une organisation orientée client. Nous remarquons cependant qu'il restait beaucoup à faire en ce qui concerne les processus de détermination des besoins et des attentes des clients et l'analyse des capacités de la concurrence au printemps 2005.

La phase axée sur l'intelligence de marché et la satisfaction des besoins des clients. Au cours des dernières années, la caisse a systématiquement renforcé ses processus et ses pratiques d'affaires en vue de bien comprendre les besoins de ses clients et de mesurer les facteurs qui sont au cœur de sa relation avec eux. Tandis qu'elle se limitait à une enquête tous les deux ans au début des années 2000, elle a petit à petit intégré différents outils d'analyse, comme les entretiens individuels, les groupes de discussion et les enquêtes de satisfaction, ainsi que des analyses statistiques plus sophistiquées. Les questionnaires d'enquêtes utilisés initialement se voulant génériques, elle a su mettre au point des outils personnalisés au cours des dernières années. Elle a ainsi pu mesurer la forte progression du niveau de satisfaction des clients, tout en ciblant des aspects clés de sa stratégie relationnelle de manière à valider la pertinence des orientations prises.

Au tout début de la démarche d'implantation d'une approche «orientation client», les clients manifestaient beaucoup d'insatisfaction envers la caisse : «Les gens de la caisse ne sont pas assez proactifs, pas assez disponibles, alors que les banques s'adaptent à l'horaire de leur clientèle.» Le degré de compétence des employés est également remis en question. De plus, «faire affaire avec la caisse demeure compliqué, long, alors que les gens ne vont pas au-delà des ratios».

Déjà, à l'automne 2004, les clients tenaient un discours très différent sur la caisse : «Les employés sont transparents, et lorsqu'on fait des comparaisons, c'est toujours à leur avantage. On est en famille ici. Ils font toujours passer nos intérêts en premier, alors que l'accent est mis sur le service plus que sur la vente de produits. Ils ont une véritable volonté de maintenir une relation avec nous. Ils valorisent les personnes avant les profits, et font des efforts pour résoudre les problèmes. Ils font la meilleure offre dès le départ.»

À l'automne 2006, les propos des clients avaient encore évolué : «Je suis très satisfait, le service est impeccable et j'ai transféré toutes mes affaires à la caisse parce que tout y est plus simple. J'ai confiance, je suis reconnu. Les gens font un excellent suivi, et je n'ai pas besoin de négociateur pour avoir les meilleures conditions. Mon conseiller est très consciencieux, il m'offre de très bons conseils et dépasse même mes attentes. Les gens sont capables de faire confiance, d'aller au-delà des règles. Ce n'est donc pas une question de taux, mais bien de qualité de la relation. La caisse fait le maximum pour me satisfaire.»

L'IMPACT D'UNE ORIENTATION CLIENT

La stratégie d'orientation client a été mise en œuvre à l'hiver 2000. Cependant, le processus d'élaboration et d'implantation

s'est déroulé sur plusieurs années alors que, d'une approche implicite, cette stratégie est graduellement devenue explicite. Les exercices de formulation de la vision stratégique et de la promesse au client illustrent bien cette progression. Tandis que les éléments clés de la vision et de la promesse au client étaient déjà largement imbriqués dans les pratiques d'affaires de la caisse et dans sa culture d'entreprise, les exercices menés à l'automne 2006 sur la vision stratégique et à l'hiver 2007 sur la promesse au client ont permis de formaliser ces volets importants.

LE PARTAGE D'UNE VISION STRATÉGIQUE ET D'UNE PROMESSE AU CLIENT⁸

La vision stratégique formulée à la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan est le résultat d'un processus auquel ont participé les dirigeants, l'équipe de gestion et l'ensemble des employés. C'est donc une véritable vision partagée qui sert de fondement à la stratégie de la caisse.

La vision stratégique de la caisse rend explicites les valeurs privilégiées, à savoir le respect, l'entraide, le partenariat, la réciprocité, la confiance, la transparence et la reconnaissance. Ces valeurs dictent les attitudes et les comportements auprès de l'ensemble des parties prenantes, soit les clients, les employés, le réseau Desjardins et la communauté. La vision repose également sur la volonté d'être un leader sur le plan de la loyauté envers le client en poursuivant un objectif d'excellence qui fait de la caisse la référence auprès de ses clients. Cette quête de l'excellence exige un investissement constant dans le développement des personnes, levier essentiel pour accroître continuellement la qualité de leurs services afin que la caisse demeure proactive face à l'évolution rapide de l'industrie. L'énoncé de vision exprime finalement la volonté de la caisse d'être un pivot au sein de sa communauté.

De manière à renforcer sa capacité d'opérationnalisation de sa vision stratégique, une promesse au client a été ébauchée à la caisse. Les éléments clés de cette promesse sont les suivants : l'accès à une équipe d'experts, complice, engagée dans une relation durable avec ses clients; une importance plus grande accordée aux besoins des clients plutôt qu'à la vente de produits et de services financiers; un service impeccable et des conseils qui auront une influence réelle sur le mieux-être des clients; une offre de service qui s'appuie sur l'accès à des choix rattachés aux besoins du client et un contrôle important exercé par celui-ci; une offre de service respectueuse et équitable pour chacun, des prix justes et concurrentiels; un engagement communautaire et la volonté de participer à la prospérité du milieu où la caisse évolue.

UNE CULTURE ORIENTÉE CLIENT

Les valeurs reconnues comme essentielles à une organisation orientée client coïncident avec celles qui sont exprimées et partagées à la caisse. Au-delà des valeurs, nous devons évaluer les attitudes et les comportements des employés envers les autres employés et les clients. Voyons quelques exemples touchant les grands champs de pratiques d'affaires⁹ qui permettent de soutenir que les valeurs et les principes fondamentaux de la caisse sont intégrés aux attitudes et aux comportements des employés envers les clients :

- En ce qui a trait à sa gestion du marché : «La caisse cherche à tout donner ce qu'elle peut du premier coup, même si le client ne le demande pas. De plus, un dossier équivalent (quant au montant, au risque, au terme) sera toujours traité de la même façon. Les employés portent une grande attention aux détails pour s'assurer que tout est bien compris. À la caisse de Saint-Roch, il y a un parti pris pour le client et une volonté de faire ce qu'il y a de mieux pour ce dernier.»
- Pour ce qui est de sa gestion des ressources humaines : «L'implication des employés est systématique à la caisse, ce qui permet des discussions, des recommandations et des ajustements au besoin. Ils participent à l'élaboration du plan d'affaires, des objectifs et des moyens d'atteindre ces objectifs. Les résultats obtenus sont le fruit d'un effort d'équipe, et tout le monde est solidaire. Le régime d'intéressement est donc collectif. Les employés participent également à la réorganisation du travail et ils ont un rôle clé dans la gestion du changement. Il y a très peu d'absentéisme à la caisse et les employés aiment y travailler.»
- Sur le plan de sa gestion du portefeuille financier : «Bien que l'appariement soit fait par la Fédération, la caisse exerce une discrétion en ce qui a trait à la gestion du risque. Malgré qu'elle soit soumise aux mêmes critères que les banques, elle possède une marge de manœuvre qu'elle peut et sait utiliser au profit de ses clients, sans compromettre sa situation financière.»

La culture de la caisse reflète donc la primauté des valeurs dans ses pratiques d'affaires, alors que la relation avec ses clients se veut bénéfique pour les deux parties et qu'elle sait mériter la confiance de ceux-ci.

UNE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION¹⁰

La stratégie de différenciation de la caisse est basée sur une très forte **cohérence sur le plan des valeurs** telles que perçues autant par les clients que par les employés. Ces valeurs, confirmées dans la vision stratégique, sont partagées par l'ensemble des acteurs internes (dirigeants, direction générale, employés) et les clients. Cette stratégie repose également sur la **priorité accordée à la satisfaction des clients**. Finalement, la caisse se différencie par la qualité de sa **proposition d'affaires** à ses clients.

La perception des clients envers l'exécution des volets clés de cette stratégie a fait l'objet de différentes enquêtes, particulièrement en 2007 et 2008. Le tableau 1 présente succinctement les principales conclusions qui se dégagent de ces enquêtes. La priorité accordée à la satisfaction des clients par les employés est reconnue par 81 % des répondants. Ceux-ci confirment également la qualité de la proposition d'affaires : 74 % des répondants jugent que la caisse offre un excellent service, 91 % croient que son offre de service correspond aux besoins de ses clients, 85 % sont d'avis qu'elle propose des solutions originales, 76 % estiment qu'elle facilite les transactions.

Finalement, la caisse se différencie de plus en plus par son approche d'intelligence de marché, c'est-à-dire sa capacité de comprendre les besoins et les attentes de ses clients. Plus de

Pourcentage des clients répondants se disant fortement ou totalement d'accord avec l'énoncé

Perception de la proposition d'affaires	
1. La caisse établit des standards d'excellence dans l'industrie*	59 %
2. La caisse offre un excellent service*	74 %
3. La caisse facilite les transactions*	76 %
4. Mon conseiller me fait une offre de service correspondant à mes besoins**	91 %
5. Mon conseiller me propose des solutions originales**	85 %
6. La qualité de mon contact avec mon conseiller a été excellente**	96 %
7. Mon conseiller m'offre des choix clairs dans un langage accessible**	91 %
Priorité accordée à la satisfaction de la clientèle	
1. Les employés se sentent responsables de la satisfaction des clients*	81 %
2. La caisse crée une différence importante pour le mieux-être financier de ses clients*	73 %
Intelligence de marché	
1. Mon conseiller est à l'écoute de mes besoins**	94 %
2. Mon conseiller a la capacité de prêter attention aux détails**	93 %
3. Mon conseiller a la capacité de comprendre ce que je ressens**	92 %

* Résultat basé sur une enquête sur la promesse au client auprès de 300 clients réalisée au printemps 2007.

** Résultat basé sur une enquête sur la prestation de service auprès de 200 clients réalisée à l'automne 2007 et au printemps 2008.

90 % des clients reconnaissent que leur conseiller est à l'écoute de leurs besoins, démontre une grande capacité de prêter attention aux détails et de comprendre ce qu'ils ressentent. Particulièrement depuis 2005, la caisse a intensifié ses pratiques d'affaires à cet égard, combinant les entrevues individuelles, les groupes de discussion de même que les enquêtes de satisfaction de plus en plus ciblées dans la mesure où les questionnaires sont mis au point de manière à répondre à des besoins précis. À l'automne 2008, elle a innové en invitant des clients à agir à titre de *coach* de la caisse pour revoir systématiquement sa proposition d'affaires et l'excellence de sa livraison. Une première séance de consultation a réuni 35 clients sur le thème de la loyauté envers le portefeuille (*share of wallet*). D'autres séances de consultation sont prévues en 2009.

LA SATISFACTION DES CLIENTS

L'expertise des employés est confirmée par les enquêtes auprès des clients en ce qui concerne autant la promesse au client que l'évaluation de la prestation de service. La communication, de plus en plus stratégique, s'inscrit dans une prati-

que (en développement) qui se veut bilatérale et collaborative. Cette approche de communication s'avère crédible dans la mesure où 91 % des clients ont un haut niveau de confiance envers leur conseiller et où 89 % n'hésitent pas à le recommander. Au-delà de l'expertise reconnue, 94 % des clients se sentent également traités comme quelqu'un d'important, et 92 % se sentent en sécurité. Par ailleurs, 75 % sont d'avis que la caisse joue un rôle majeur dans leur mieux-être financier. À ces bénéfices individuels s'ajoute la contribution de la caisse au développement du milieu jugée importante ou très importante par plus de 66 % des clients.

Finalement, l'investissement dans la relation est au cœur de l'approche stratégique à la caisse. Toute la culture mise en place et valorisée va dans ce sens. Il n'est donc pas surprenant que 63 % des clients croient que la caisse cherche à leur offrir des choix pour qu'ils maîtrisent leur relation avec elle, que 73 % des clients pensent qu'elle mérite leur loyauté et que 91 % disent vouloir continuer à faire affaire avec elle pendant les deux prochaines années.

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Une stratégie orientée client repose sur cinq champs de compétences clés : l'excellence opérationnelle, c'est-à-dire la capacité de répondre aux attentes d'une manière cohérente, la bienveillance opérationnelle, soit la capacité de placer les intérêts des clients avant ceux de la caisse, la capacité de résoudre les problèmes et la sensibilité supérieure au marché, à savoir l'apprentissage des besoins des clients, et une liaison avec le client qui s'appuie sur une communication intime et sur un effort conjoint de résolution de problèmes.

Les constats qu'ont permis d'obtenir les enquêtes auprès des clients fournissent un excellent aperçu du niveau de maîtrise de ces compétences¹¹. Environ 60 % des clients sont (fortement ou totalement) d'avis que la caisse projette une excellence opérationnelle ainsi qu'une bienveillance opérationnelle. Cependant, 45 % jugent que la caisse a une excellente maîtrise de la capacité de résoudre les problèmes¹². De plus, il ne fait aucun doute que la caisse manifeste une sensibilité supérieure aux besoins des clients. Les résultats des enquêtes auprès des clients appuient cette affirmation. Les diagnostics sur les pratiques d'affaires qui ont été répétés pour s'assurer d'une cohérence optimale en vue d'une organisation orientée client confirment sa nette progression sur l'ensemble des pratiques, incluant celles touchant l'intelligence de marché. La mise au point des outils d'enquêtes auprès des clients se fait également de concert avec les employés. Ces derniers sont donc directement concernés, autant par l'élaboration des outils de mesure que par les résultats obtenus qui seront distribués à tous à des fins de discussion et d'interprétation. Pour ce qui est de la liaison avec le client, les dernières enquêtes sur la prestation de service attestent le bon niveau de maîtrise de la caisse à cet égard.

LA MOBILISATION DES EMPLOYÉS

Dans le contexte d'une stratégie d'orientation client, il est également fondamental de prendre en compte la relation avec les employés, leur niveau d'engagement, de mobilisation, etc. Nous devons analyser la qualité de l'environnement interne,

l'attitude des employés envers leur travail, leur perception quant à la capacité de l'organisation d'exécuter et de livrer une proposition d'affaires de haut niveau. La construction d'un lieu de travail stimulant sera rendue possible par une approche «mobilisante» des ressources humaines. Nous avons constaté que les leviers clés de mobilisation (qualité du leadership, gestion participative, pratiques de gestion des ressources humaines et autonomisation des employés) sont présents à la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan. Cela est confirmé par un sondage récent. Cette étude, qui a été réalisée (par la firme de consultants Hewitt) à l'automne 2007, démontre que la caisse se classe parmi les employeurs de choix avec un score global de 78 %. Ce résultat est supérieur à la moyenne obtenue pour le secteur financier (66 %).

LA PERFORMANCE DE LA CAISSE

Analysant la performance de la caisse sur l'ensemble de la période (huit ans), le premier résultat important concerne la rétention, qui est mesurée d'abord par le ratio *in/out*¹³ et par le taux de rétention hypothécaire. Le taux moyen de renouvellement hypothécaire est de 96,7 % pour la période couverte. Ce taux est nettement supérieur à la moyenne du réseau. En ce qui concerne le ratio *in/out*, le résultat est systématiquement supérieur à 1, alors que la moyenne pour la période couverte est de 3,88. C'est donc dire que pour chaque dollar qui s'en va vers la concurrence, 3,88 \$ entrent à la caisse, année après année. Pour la dernière période de 12 mois se terminant au 31 septembre 2008, le ratio *in/out* a été de 8,69.

Les chiffres de la croissance (emprunts, épargne et volume d'affaires) de la caisse sont également rapportés. La croissance moyenne du volume d'affaires de la caisse (volume d'épargne + volume d'emprunt) était de 9,23 % sur l'ensemble de la période. Ce résultat est supérieur de 27 % à la moyenne du groupe de caisses comparables, sur l'ensemble de la période.

La rentabilité de la caisse est bonne tout en étant légèrement inférieure à la moyenne du réseau. Pour mieux juger cette réalité, il nous faut considérer certaines pratiques en vigueur à la caisse. Selon une de ces pratiques, la caisse exécute une politique de bonification systématique des taux d'intérêt pour l'ensemble de ses clients, c'est-à-dire qu'elle incite ses clients à conserver un minimum d'épargne dans leur compte courant pour la placer dans un compte d'épargne, ce qui réduit la rentabilité de la caisse. De plus, elle offre une bonification égale à l'ensemble de ses clients pour des conditions identiques (montant, durée, niveau de risque). Un second facteur à considérer est la nature du marché où la caisse évolue, à savoir un secteur fortement agricole. Compte tenu du risque moindre (garanties gouvernementales), les taux demandés sont moindres, ce qui influe également sur la rentabilité à la baisse. Ces deux facteurs permettent d'expliquer la rentabilité observée à la caisse.

MODÈLE D'IMPLANTATION D'UNE ORIENTATION CLIENT

Nous appuyant à la fois sur les acquis de la littérature et sur la recherche-action menée à la caisse de Saint-Roch-

de-L'Achigan, nous présentons dans cette partie un modèle d'implantation qui intègre les conditions de succès d'une telle stratégie dans une perspective de gestion.

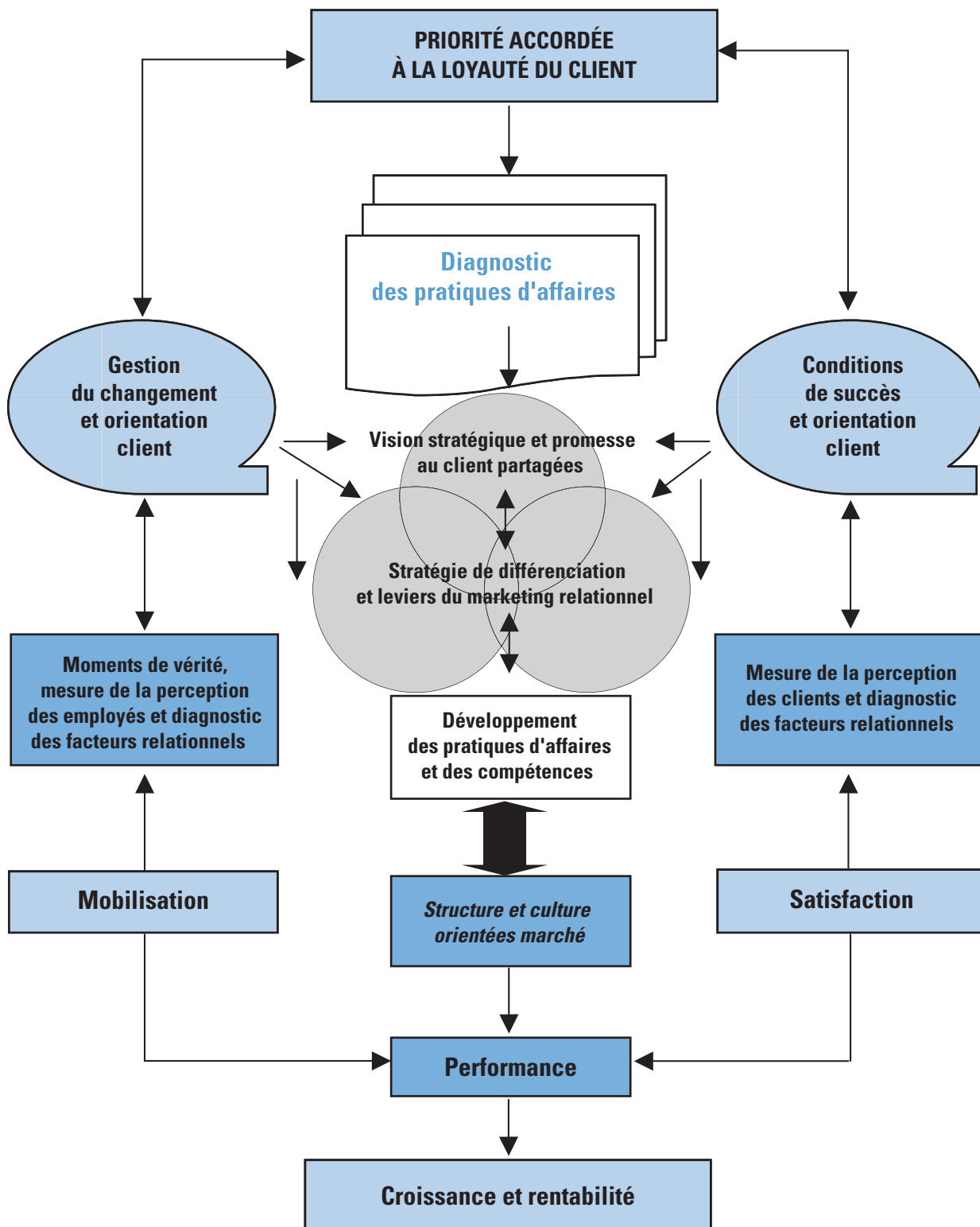
Allant au-delà des approches fonctionnelles (principalement axées sur le marketing et la gestion des ressources humaines), nous adoptons une approche globale. Reichheld (1996) considère que la loyauté est une philosophie de leadership qui promulgue une gestion mutuellement bénéfique de la relation avec les parties prenantes. La loyauté doit être intégrée à la stratégie de base de l'entreprise. Elle consiste à accorder la primauté aux principes et aux relations, par la mise en place de pratiques qui requièrent des changements fondamentaux de la part de l'entreprise. Toujours selon Reichheld, il est impossible de gagner la loyauté de ses clients sans obtenir celle de ses employés, ce qui nécessite une vision à long terme où il faut savoir mériter leur confiance. La construction d'une base de clients loyaux ne peut donc se faire à la marge. Il faut construire tout le système d'affaires autour de la loyauté du client. C'est ce que le modèle du schéma 1 propose.

Au cœur des conditions de succès, on trouve un engagement constant des cadres supérieurs dans la mesure où ces derniers sont responsables de la transmission des valeurs et des croyances qui sont à la base d'une stratégie orientée client. Cet engagement doit être constamment communiqué à l'ensemble des acteurs de l'organisation. Au-delà de cet engagement soutenu de la haute direction, il faut assurer un engagement systématique de tous les services de l'entreprise, autant pour la génération et la dissémination de l'intelligence de marché que pour l'élaboration d'une proposition d'affaires adaptée. Une stratégie d'orientation client n'est surtout pas la seule responsabilité du service du marketing. Il est donc important d'assurer un climat de collaboration entre les différents services, de minimiser les conflits, d'accentuer les connexions et de faciliter les contacts entre les employés. Finalement, il faut concevoir des systèmes organisationnels décentralisés, une rémunération des employés basée sur une évaluation qui intègre les facteurs de marché tels que la satisfaction du client, au-delà des critères financiers (Kohli et Jaworski, 1990; Jaworski et Kohli, 1993). Ces différentes conditions de succès sont largement confirmées dans les nombreuses études empiriques portant sur la stratégie d'orientation client (Kirca *et al.*, 2005; Ellis, 2006).

Le système d'affaires ainsi conçu doit intégrer des valeurs et des principes fondamentaux (Bhote, 1996) tels que les questions d'éthique et d'intégrité sans compromis, la confiance mutuelle, la transparence et l'accès à l'information, une grande proximité avec le client et la possibilité de voir celui-ci «coacher» l'entreprise. Il faut également démontrer un véritable intérêt au client après la vente. Finalement, il faut livrer une proposition d'affaires à forte valeur ajoutée, se focaliser sur l'inattendu et prévoir les besoins futurs du client. Ces valeurs et ces principes devront être intégrés à l'ensemble des pratiques d'affaires, à la vision stratégique et à la promesse au client, et éventuellement transcender la culture de l'organisation.

Pour assurer le succès de l'implantation de la stratégie orientée client, il est fondamental d'établir un ensemble de pratiques qui assurent une grande cohérence axée sur la priorité

Implantation d'une approche de gestion centrée sur l'orientation client et la loyauté du client



accordée au client dans le quotidien de l'entreprise. Les grands thèmes (Bhote, 1996) regroupant les pratiques qui appuient une orientation client sont les suivants : le respect des valeurs et des principes fondamentaux; la focalisation sur le client; le renforcement des comportements axés sur une orientation client; l'engagement de la direction envers les employés; l'étalement (*benchmarking*) interne sur la valeur et la longévité de la relation client, de la relation avec les employés, des systèmes organisationnels, etc.; la détermination des besoins des clients; l'analyse des capacités de la concurrence; la mesure de la satisfaction et de la loyauté des clients; enfin, l'amélioration continue. De cet ensemble de thèmes (et de pratiques sous-jacentes) nous pouvons dégager une cohérence, constamment perçue comme telle par les clients et les employés. Il est donc d'une grande importance de procéder à un diagnostic des pratiques d'affaires de l'organisation de manière à avoir la perception la plus complète et exacte possible de sa position initiale en cette matière¹⁴. Cet exercice de diagnostic devra être refait régulièrement afin que l'organisation puisse juger de sa progression au regard des pratiques et des conditions requises pour réussir à implanter et à exécuter une stratégie orientée client.

L'intégration des valeurs et des principes à la stratégie et aux pratiques d'affaires sera facilitée lorsque l'entreprise bâtit une vision stratégique et une promesse au client largement partagées par l'ensemble des employés. Une vision partagée et une promesse au client permettent la construction d'une image commune du devenir de l'entreprise. Elles favorisent l'implication de chacun alors que l'entreprise pourra y trouver son compte selon l'importance que ses employés y attachent. Une vision imposée s'avère insuffisante puisqu'elle débouche au mieux sur le suivisme et non pas sur un engagement réel. Une vision et une promesse partagées doivent refléter les aspirations individuelles si elles veulent avoir véritablement un pouvoir mobilisateur (Senge *et al.*, 1994). La vision stratégique et la promesse au client seront des points d'ancrage essentiels dans la construction d'une culture orientée client.

La stratégie d'orientation client requiert une capacité de différenciation basée sur l'excellence opérationnelle et sur la capacité de répondre aux attentes des clients d'une manière cohérente, sur la bienveillance opérationnelle et sur la capacité de placer les intérêts du client avant ceux de la firme, et finalement sur la capacité de résoudre les problèmes qui peuvent survenir pendant et après le service (Sirdeshmukh *et al.*, 2002). Devront s'ajouter également une compétence supérieure relativement à la sensibilité du marché (*market sensing*) ainsi qu'une compétence supérieure quant à l'établissement d'une liaison avec le client (*customer linking*) (Day, 1994).

Le renforcement de cette stratégie d'orientation client doit reposer sur les divers leviers stratégiques du marketing relationnel qui rejoignent et renforcent les bases de différenciation. Dans une méta-analyse récente, Palmatier *et al.* (2006) valident ces principaux leviers (et leur influence importante sur la performance de l'entreprise) tout en précisant ceux qui se révèlent les plus importants. Les stratégies relationnelles les plus efficaces sont celles-ci : l'élimination des conflits entre les partenaires de l'échange; le développement de l'expertise des employés (connaissances, expérience et compétence glo-

bale); la communication (volume, fréquence et qualité des informations partagées entre les partenaires de l'échange); l'investissement dans la relation (investissement en temps, en ressources et en efforts, c'est-à-dire dans le soutien, les cadeaux, les programmes de loyauté, etc.); la similarité entre les partenaires de l'échange (apparence, style de vie, statut social, culture, valeurs, objectifs); les bénéfices relationnels (rapidité du service, commodité, compagnonnage et amélioration du processus décisionnel)¹⁵.

La stratégie d'orientation client ainsi formulée conduit à un avantage de position durable et à une performance supérieure¹⁶.

L'importance d'une **culture d'entreprise orientée client** pour renforcer l'impact d'une telle stratégie est abordée dans deux recherches récentes. Homburg et Pflesser (2000) rapportent les résultats d'une étude empirique qui valide l'influence des valeurs, des normes et des artefacts sur les comportements qui sont au cœur d'une orientation client. Alors que les valeurs forment la base des normes, celles-ci définissent les attentes en matière de comportement à l'intérieur de l'organisation. Les artefacts incluent les histoires, les rituels et le langage qui sont créés au sein de l'organisation et qui prennent une importance symbolique. Dans une étude récente, Gebhardt *et al.* (2006) soutiennent que l'orientation client repose fondamentalement sur la culture d'entreprise. Les organisations ayant réussi à implanter une stratégie orientée client ont le marché comme raison d'être, ce qui donne un sens aux valeurs telles que la confiance, l'ouverture, le respect, la collaboration et la capacité de «respecter ses promesses». Selon ces auteurs, il est essentiel d'aligner les comportements sur ces valeurs et ces normes, d'encourager les comportements désirés avec un système de reconnaissance et de récompense approprié, et de pénaliser la non-adhésion à ces valeurs et normes. Gebhardt *et al.* constatent qu'indépendamment de l'approche retenue pour créer cette culture orientée client, celle-ci pourra s'avérer efficace pour autant qu'elle se fonde sur l'authenticité de la démarche, c'est-à-dire sur la correspondance entre les actions de gestion et les rituels, les symboles, les valeurs et les croyances adoptés par les leaders.

Les **facteurs clés** du paradigme relationnel doivent être mesurés, autant pour les clients que pour les employés. Il sera ainsi possible de juger régulièrement de la position de l'entreprise sur le plan relationnel avec les acteurs majeurs du processus. La relation client sera évaluée sur les facteurs suivants : la loyauté, la satisfaction, les valeurs, la confiance, la relation, l'orientation client, la proposition d'affaires, la qualité du service, l'expérience globale. La relation avec les employés sera pour sa part évaluée sur les facteurs suivants : le niveau d'engagement, les types d'engagement, la qualité de la relation, les valeurs, la confiance, la perception de la vision et de la stratégie, la perception des pratiques de gestion, le niveau d'autonomisation, le comportement citoyen. Ces facteurs, tous reconnus pour être importants, peuvent être mesurés au moyen d'outils d'enquête validés. Au-delà des outils génériques disponibles, l'entreprise doit mettre au point ses propres outils d'enquête pour ainsi raffiner sa lecture de sa relation avec ses acteurs clés, en fonction de sa progression vers une organisation orientée client.

La reconnaissance des étapes clés pour réussir une transformation vers une organisation orientée client est également cruciale (Gebhardt *et al.*, 2006). À la phase du démarrage, il importe de reconnaître ce qui menace l'organisation ainsi que les défis auxquels elle fait face, pour engager le processus de transformation. Une coalition guide (leaders) doit voir à élaborer un plan de transformation, mettant l'accent sur la culture de l'organisation et sur le processus de changement. La deuxième phase du processus de transformation comprend cinq volets : un événement marquant (démarcation), la détermination des valeurs et des normes partagées dans l'ensemble de l'organisation, la reprise de contact avec le marché, l'élimination des dissidents et l'embauche d'employés qui partagent ces valeurs et, enfin, l'adoption d'une stratégie de collaboration entre services. La phase d'institutionnalisation s'appuie sur la formalisation de la culture orientée client à travers les symboles, les rituels et les artefacts, sur l'alignement des incitations, sur l'élaboration de programmes de formation et sur l'autonomisation (dotation de pouvoirs) de l'ensemble des employés de l'organisation. Lorsque l'entreprise atteint un plus haut niveau d'orientation client, le pouvoir de décision et d'action se déplace des membres de la coalition guide à l'ensemble des employés de l'organisation. La quatrième phase consiste dans le maintien de cette orientation client en rappelant le parcours suivi pour réussir cette transformation tout en renforçant les liens avec le marché. Au cours de cette phase, il importe d'assurer une grande cohérence dans la formulation et l'implantation des politiques et des procédures relativement à la stratégie d'orientation marché, et d'éviter les pièges des modes de gestion.

CONCLUSION

En se basant sur le modèle proposé dans cet article, tout gestionnaire souhaitant implanter une stratégie d'orientation client pourra concevoir une démarche plus systématique, et ainsi accroître ses probabilités de réussite. Ce modèle démontre donc qu'une telle stratégie doit s'établir sur la primauté des valeurs et des principes sous-jacents à travers la mise en place de pratiques d'affaires, le développement des compétences au cœur d'une telle stratégie et de changements fondamentaux allant jusqu'à la structure et à la culture de l'entreprise, de sorte à générer des bénéfices mutuellement bénéfiques pour les différentes parties prenantes. C'est donc tout le système d'affaires qui doit être conçu et construit autour de ces fondements.

NOTES

1. Je tiens à remercier particulièrement M. Yvan Poirier, directeur général de la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan, pour les nombreuses années de collaboration dans le cadre de cette recherche-action.
2. Voir Kohli et Jaworski (1990), Jaworski et Kohli (1993), Kirca *et al.* (2005).
3. Notons que cette caisse n'a été engagée dans aucune fusion au cours de cette période.
4. Fort de son actif de 144 milliards de dollars (2007), le Mouvement des caisses Desjardins compte 536 caisses et 919 points de services. Il compte près de 5,8 millions de membres et plus de

6 500 dirigeants élus. Il emploie plus de 40 000 personnes. D'abord un réseau coopératif, le Mouvement Desjardins regroupe également un réseau de filiales afin de répondre à ses besoins propres ainsi qu'à ceux des membres des caisses. Propriété de ses membres, le Mouvement des caisses Desjardins vise à contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites de son champ d'action.

5. Les propos rapportés dans cette section reflètent les résultats des différents diagnostics sur les pratiques d'affaires réalisés par l'ensemble des employés et des dirigeants entre l'hiver 2000 et le printemps 2005. Ils sont également tirés des entretiens individuels que l'auteur a menés avec les employés de l'automne 1999 au printemps 2008.
6. Notons ici que le directeur général de la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan a été embauché à l'été 1998. Dès son arrivée à la caisse, il a entrepris un virage qui allait dans le sens des antécédents relevés par Kohli et Jaworski (1990) et Jaworski et Kohli (1993).
7. Les réponses aux questions du diagnostic se répartissaient sur une échelle de 1 à 5. Le score maximal correspondait au numéro de question multiplié par 5 = 100 %. Le score obtenu divisé par le score maximal donnait le résultat rapporté (56 %, 76 %, 87 %, etc.).
8. Tout comme pour la vision stratégique, les employés de la caisse ont participé systématiquement au processus d'élaboration de la promesse au client.
9. Ces propos, qui reflètent le point de vue du directeur général de la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan, ont été recueillis lors des nombreux entretiens entre ce dernier et l'auteur. Ils ont également été confirmés au cours d'entretiens avec les employés de la caisse à différentes périodes depuis l'hiver 2000. Les employés et les dirigeants ont aussi eu l'occasion de s'exprimer sur ces pratiques dans le cadre des colloques annuels, particulièrement lorsqu'ils étaient invités à (re)faire le diagnostic sur les pratiques d'affaires.
10. Les pourcentages rapportés dans cette section sont tirés des différentes enquêtes réalisées en 2007 et 2008. Ces enquêtes ont permis d'interroger 600 clients de la caisse sur l'énoncé de promesse au client et sur la qualité de la prestation de service, autant de la part du service-conseil que de la part du service bancaire courant.
11. Des analyses factorielles menées sur les résultats des enquêtes auprès des clients (2005 et 2007) nous ont permis de dégager les facteurs basés sur les aspects suivants :
 - le facteur «excellence opérationnelle» : la caisse offre des services adaptés à mes besoins, établit des standards d'excellence dans l'industrie, offre un excellent service, facilite les transactions;
 - le facteur «bienveillance opérationnelle» : la caisse bâtit une relation d'affaires qui accroît d'une façon importante mon mieux-être, elle reconnaît la fidélité des clients, elle offre des choix qui me permettent de maîtriser ma relation avec elle, elle a des employés qui se sentent responsables de la satisfaction des clients, elle fait toujours la meilleure offre dès le départ, elle contribue au développement du milieu;
 - le facteur «capacité de résolution de problèmes» : les employés s'occupent des problèmes concernant les transactions faites, vont au-delà de mes attentes pour résoudre mes problèmes, la caisse fournit un soutien aux employés pour satisfaire les clients, donne une marge de manœuvre aux employés pour résoudre les problèmes, accroît la marge de manœuvre des employés pour améliorer le service.
12. Il est à noter cependant que ce résultat reflète la perception des clients en 2005, alors que les deux premières compétences reflètent la perception des clients en 2007.

13. Le ratio *in/out* correspond au volume d'épargne (épargnes bénéficiant d'un régime d'imposition différé) gagné par rapport à la concurrence versus le volume d'épargne perdu aux mains de la concurrence. Cette mesure de la 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.
14. Bhote (1996) présente un tel diagnostic qui regroupe les principales pratiques qui sont au cœur des antécédents relevés par Kohli et Jaworski (1990) et Jaworski et Kohli (1993).
15. La méta-analyse de Palmatier *et al.* (2006) démontre également l'impact relativement faible des stratégies relationnelles axées sur l'importance des coûts de transfert et la dépendance asymétrique, sur la durée de la relation et sur la fréquence de celle-ci.
16. Voir Hult et Ketchen (2001), Langerak (2003), Slater *et al.* (2006).

RÉFÉRENCES

- Bhote, K.R. (1996), *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty*, American Management Association.
- Brady, M.K., Cronin Jr., J.J. (2001), «Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach», *Journal of Marketing*, vol. 65, n° 3, p. 34-49.
- Day, G.S. (1994), «The capabilities of market-driven organizations», *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 37-52.
- Ellis, P.D. (2006), «Market orientation: A meta-analysis and cross-national comparisons», *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 5, p. 1089-1107.
- Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), «Creating a market orientation: A longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation», *Journal of Marketing*, vol. 70, p. 37-55.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J. (2001), «Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance», *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 899-906.
- Homburg, C., Pflesser, C. (2000), «A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes», *Journal of Marketing Research*, vol. 37, p. 449-462.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993), «Market orientation: Antecedents and consequences», *Journal of Marketing*, vol. 57, p. 53-70.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S., Bearden, W.O. (2005), «Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance», *Journal of Marketing*, vol. 69, p. 24-41.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990), «Market orientation: The construct, research proposition, and managerial implications», *Journal of Marketing*, vol. 54, p. 1-18.
- Langerak, F. (2003), «The effect of market orientation on positional advantage and organization performance», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 11, p. 93-115.
- Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D., Evans, K.R. (2006), «Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis», *Journal of Marketing*, vol. 70, p. 136-153.
- Reichheld, F. (1996), *The Loyalty Effects: The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*, Harvard Business School Press.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook – Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Doubleday.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B. (2002), «Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges», *Journal of Marketing*, vol. 66, n° 1, p. 15-37.
- Slater, S.F., Olson, E.M., Hult, G.T.M. (2006), «The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability – Performance relationship», *Strategic Management Journal*, vol. 27, p. 1221-1231.