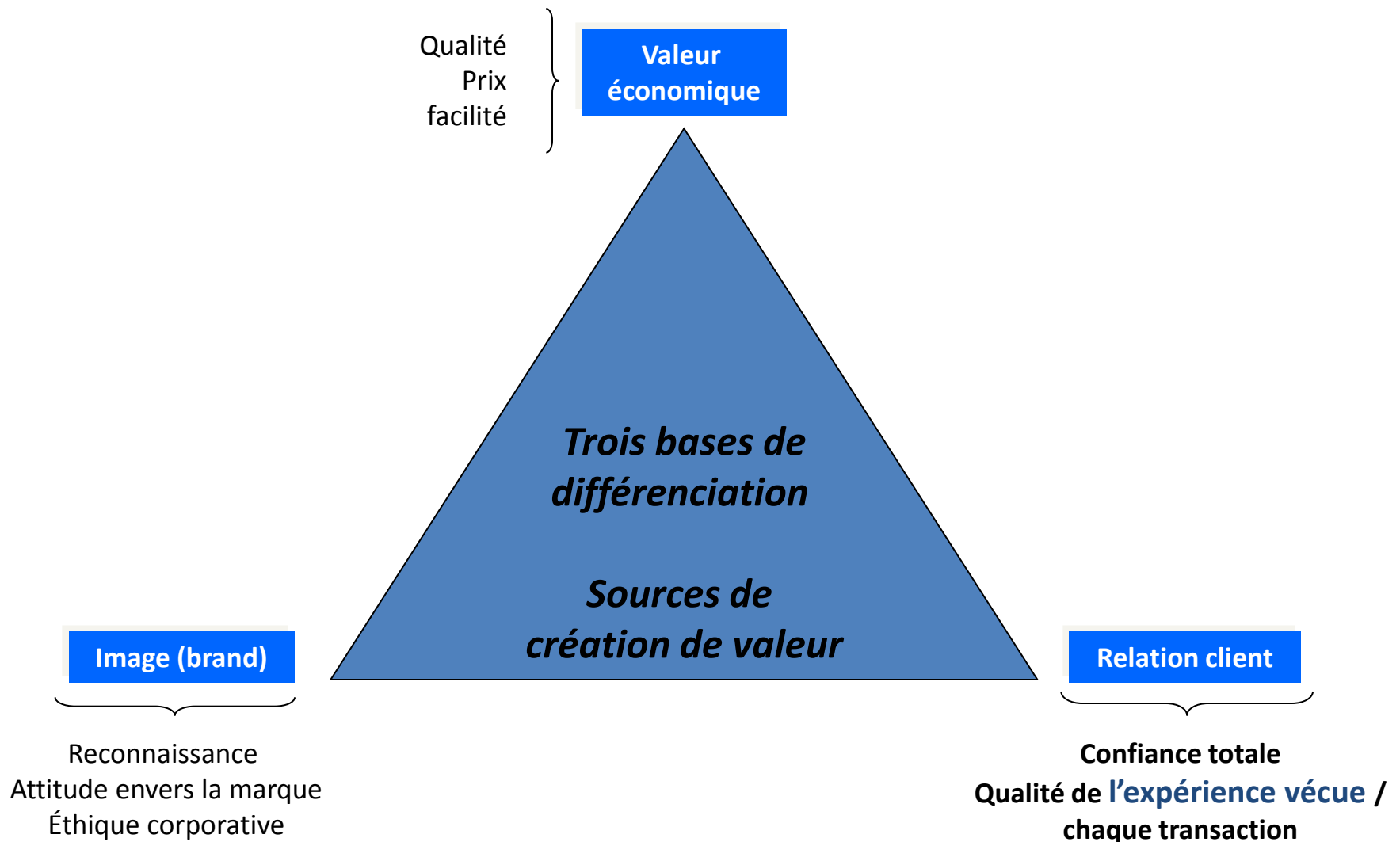


# **Implantation d'une stratégie d'orientation client**

Cas de la caisse de Saint-Roch-de  
L'Achigan  
Hiver 2011

# **Le concept de loyauté**

# L'importance stratégique de la relation client...



# Gérer l'expérience globale du consommateur

- Besoin de comprendre le «**parcours**» du client
- **Quels sont les signaux...** tout ce qui peut être perçu, ressenti
  - Les produits et services en vente
  - L'environnement physique
  - L'attitude et le comportement des employés
    - » Les gestes, commentaires, habillement, ton de voix...
  - L'engagement communautaire, social et environnemental
- Chaque signal qui est porteur d'un message, et suggère quelque chose au client

## Gérer l'expérience globale du consommateur

- Deux catégories de signaux
  - Les **signaux émotionnels** qui sont tout aussi importants pour l'expérience du client que les **signaux fonctionnels**
  - source non imitable **d'avantage concurrentiel**

# Une définition de la loyauté

- Une philosophie de leadership
- Et une stratégie qui permet de construire et maintenir la **satisfaction et la fidélité** de ses partenaires (parties prenantes)
  - Clients, employés, réseau et communauté
- En mettant en place une **relation mutuellement bénéfique**
- Basée sur la confiance

# Les 10 principes essentiels de la loyauté

- 1 Partnership basé sur l'éthique et l'intégrité...sans compromis
- 2 Valeur ajoutée - proposition d'affaires de «classe mondiale»
- 3 Confiance mutuelle
- 4 Ouverture des livres - accès à l'information et transparence
- 5 Entreprise «coachée» par ses clients - aide concrète, active et mutuelle
- 6 Agir sur ce qui enthousiasme le client
- 7 Focuser sur l''inattendu
- 8 Proximité des clients
- 9 Intérêt véritable après la vente
- 10 Anticipations des besoins et attentes futurs

Valeurs qui sont  
centrales à une  
gestion de la  
loyauté

# Ce que nous savons sur la loyauté...

- Il est impossible de gagner la loyauté des clients sans avoir la loyauté des employés
- Les meilleurs employés préfèrent travailler pour une entreprise capable de livrer une proposition d'affaires supérieure
- Pour gagner la loyauté des employés, les gestionnaires et dirigeants doivent
  - Avoir une vision à long terme
  - Et mériter leur confiance

# La loyauté: une voie à double sens

- La construction d'une base de clients loyaux **ne peut-être fait à la marge**
  - cela requiert d'être complètement intégré à la **stratégie de base** de l'entreprise
    - construire tout le **système d'affaires** autour de la «loyauté client»
    - et reconnaître qu'une entreprise gagne cette «loyauté client» en livrant constamment une **valeur supérieure**
  - besoin de **comprendre** l'effet économique de la rétention sur les revenus et les coûts

# Difficultés liées à la gestion de la loyauté

- Les entreprises qui doivent se transformer
  - meilleur équilibre entre
    - les loyautés personnelles
    - les loyautés collectives
  - un management centré sur la personne
  - un travail en accord avec les principes personnels
  - à peine 5 % des entreprises qui y arrivent...

**L'implantation d'une  
orientation client...pour  
mériter la loyauté des  
clients**



# **Les capacités**

# Six capacités clés pour une implantation réussie

1. Un **style de leadership** qui reconnaît le **paradoxe de la direction «top down»** et **l'influence qui doit venir d'en bas**
    - Le cadre senior qui communique la direction mais apprend du **feedback des employés de bas en haut**
  2. Une stratégie claire, des **priorités claires**
    - L'équipe senior formule la stratégie mais **consacre beaucoup de temps à discuter avec les différents niveaux hiérarchiques**
  3. Une **équipe cadre efficace**
    - **Approche constructive des conflits** et **développement d'une voie commune**, de sorte à maintenir un contexte approprié pour faciliter l'implantation de la stratégie
  4. Une **communication verticale ouverte**
    - L'équipe senior et les différents niveaux qui sont engagés dans un dialogue ouvert au sujet de l'efficacité de l'organisation
  5. Une **coordination efficace entre les fonctions**
  6. **Leadership de 1e ligne**
    - Les cadres intermédiaires qui ont les pouvoirs et sont responsables
- Pour développer ces habiletés, une organisation hiérarchique doit être **gérée de manière non autoritaire**...et les cadres doivent utiliser leur autorité pour
    - Donner la direction
    - Déléguer l'autorité à des équipes responsables et mobilisées



# **La gestion du changement**

# Les 8 étapes du processus de gestion du changement

**Établir un sentiment d'urgence**

**Erreur fatale lorsque trop de complaisance**

**Créer une coalition «guide»**

**Dans les cas de succès, coalition puissante**

**Développer une vision et une stratégie**

**Rôle de la vision: diriger, aligner, inspirer...**

**Communiquer la vision du changement**

**Accepter les sacrifices si...bénéfices potentiels**

**Faciliter une action large à la base**

**Échec si des obstacles importants existent**

**Générer des gains à court terme**

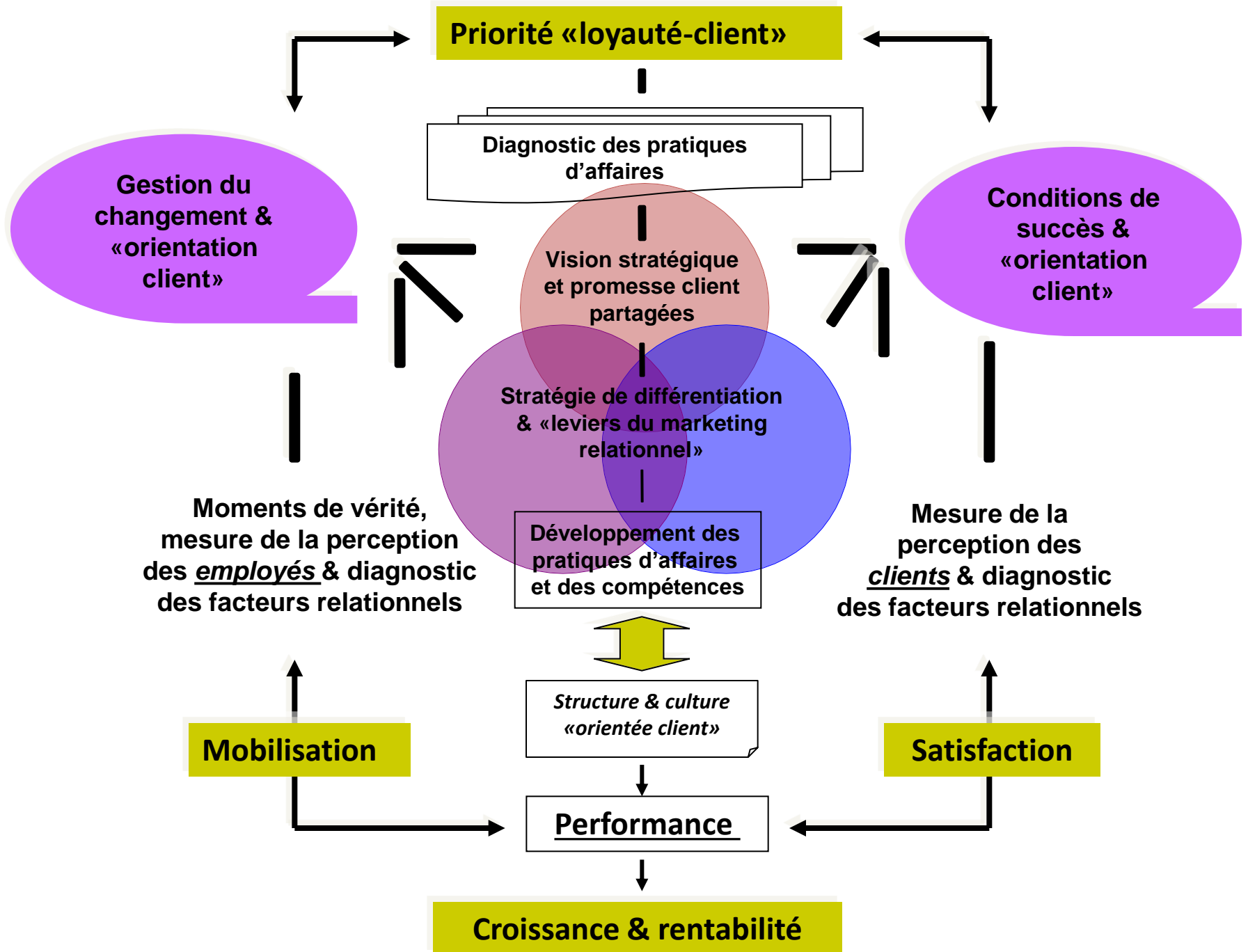
**Perte de momentum à moins de célébrer gains**

**Consolider les gains et produire  
+ de changement**

**Éviter de déclarer «victoire» trop rapidement**

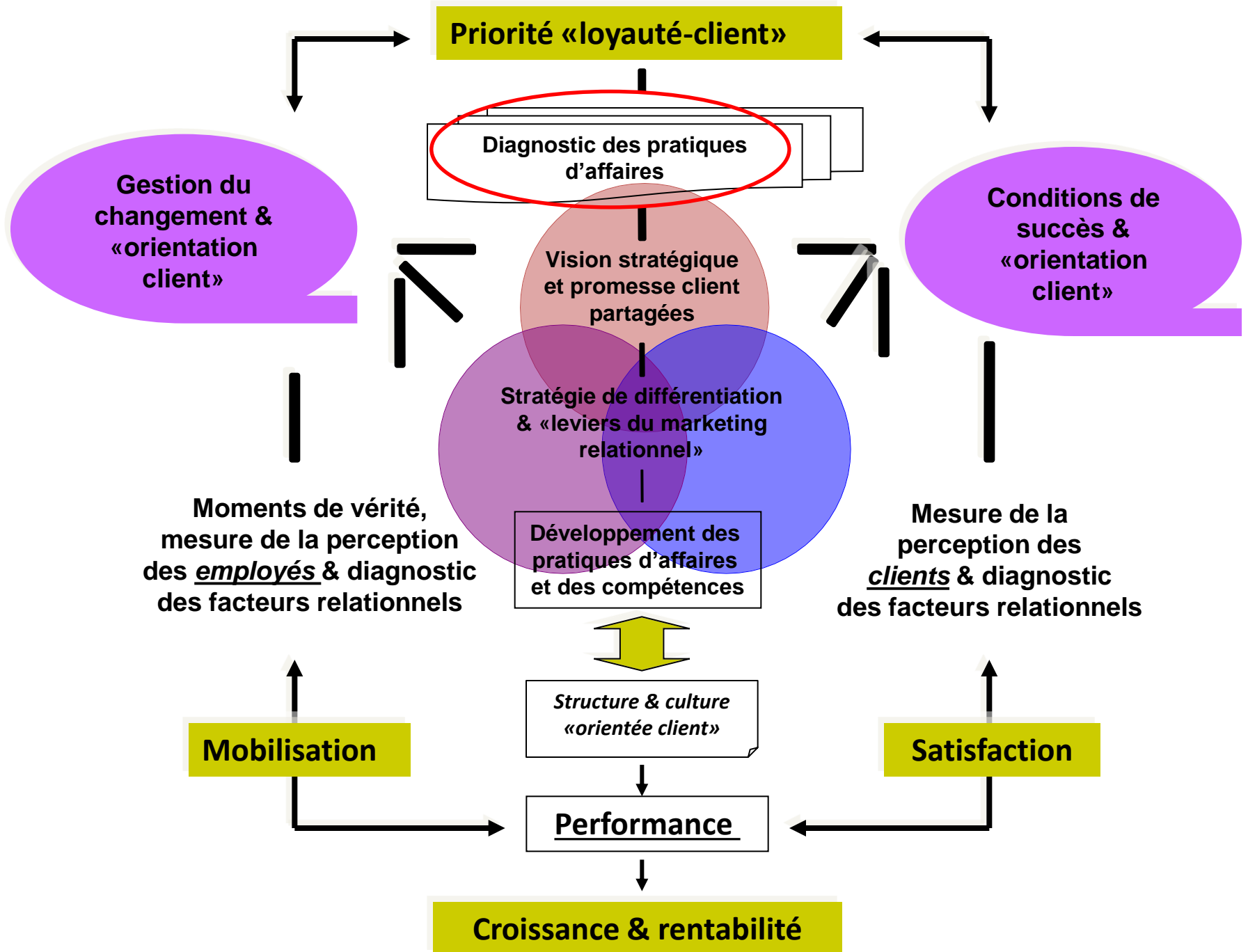
**Ancrer les nouvelles approches  
dans la culture**

**Le changement va «coller» lorsque cela devient  
«la façon dont nous faisons les choses ici»**



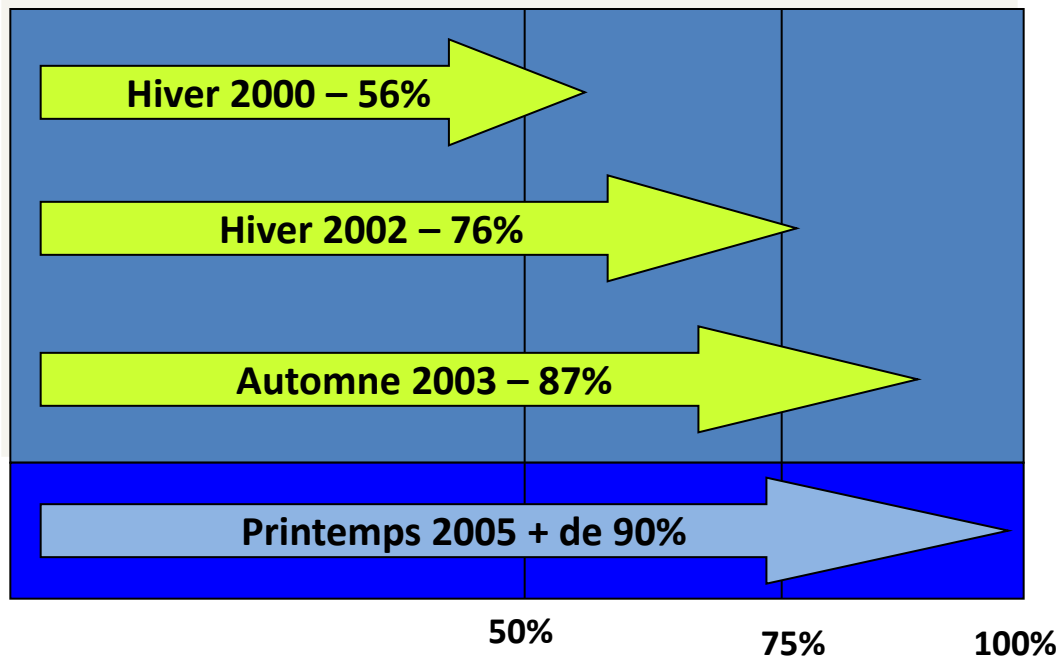


**Ce qui s'est fait à la  
caisse depuis 2003...**



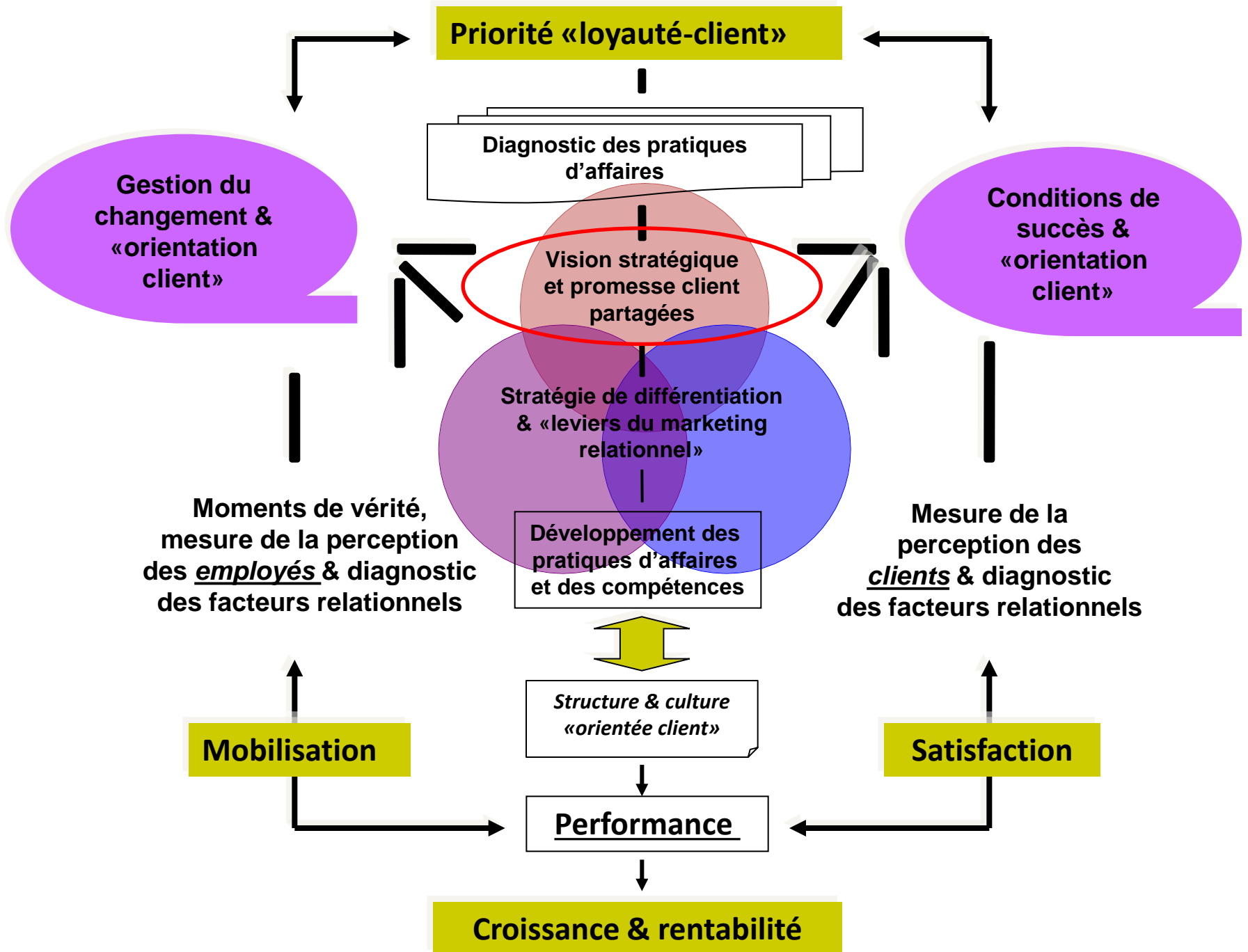
# Gestion de la loyauté à St-Roch

## Diagnostic sur les pratiques de gestion de la loyauté



Chaque %  
correspond à une  
phase de  
transformation  
du modèle  
d'affaires à  
St-Roch...

Satisfaction des membres  
Loyauté des membres  
Performance de la caisse



**Vision stratégique et  
promesse client à la caisse  
de St-Roch**

# Vision et valeurs de la caisse

- A. Les valeurs que nous privilégions sont : Le respect, l'entraide et le partenariat, la réciprocité, la confiance, la reconnaissance et la transparence. Ces valeurs sont centrales dans toutes nos pratiques d'affaires et sont au cœur de notre « promesse client ». Elles dictent notre attitude et nos comportements avec l'ensemble de nos partenaires, de nos membres, de nos employés et avec le réseau Desjardins ainsi que la communauté.
- B. Principale institution financière à Saint-Roch, nous sommes les leaders au plan de la loyauté. Notre quête d'excellence fait de nous la référence auprès de nos partenaires, nos membres ayant ainsi de moins en moins le souci de la concurrence.
- C. Tout en demeurant un excellent milieu de travail, nous assurons la pérennité de la caisse par une gestion saine de notre développement des affaires et de nos ressources. Notre investissement constant dans le développement des personnes s'avère un levier essentiel pour rehausser la qualité de nos services, et ainsi demeurer proactif face à l'évolution rapide de notre industrie.
- D. Nous sommes un pilier, un pivot de notre communauté, et nous considérons très sérieusement nos responsabilités à cet égard. Nous voulons grandir dans un environnement socioéconomique sain et prospère que nous contribuons à enrichir.

# Promesse client à la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan

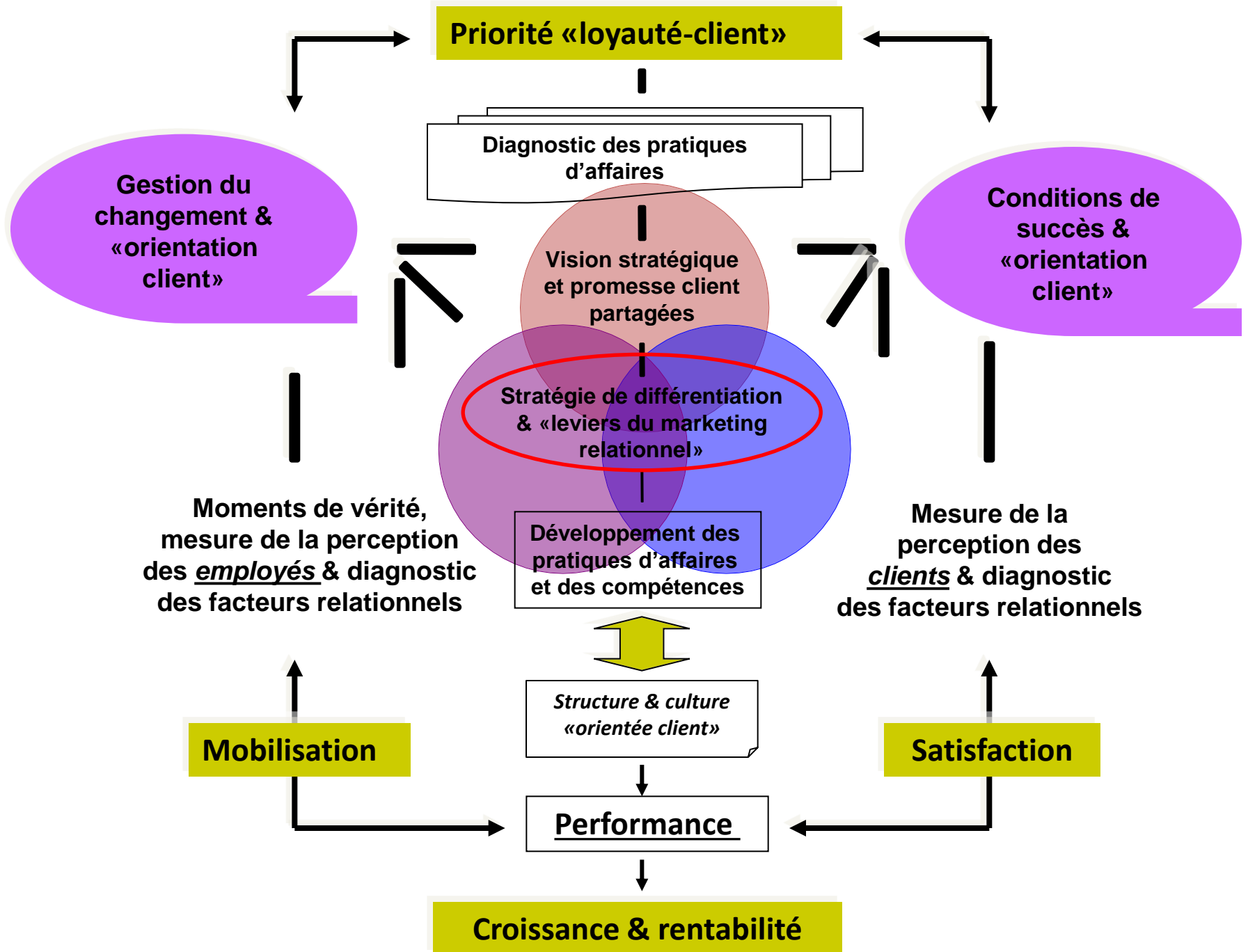
- Notre promesse client s'appuie sur notre équipe d'experts. Au-delà de notre **disponibilité et accessibilité**, notre **engagement de long terme à la caisse** favorise une relation durable avec nos membres, ceci dans un **esprit de travail d'équipe et de complicité**.
- Notre promesse est un grand avantage et permet de privilégier la relation, au-delà de la transaction, avec chacun d'entre vous. Nous aspirons à **prendre en charge vos besoins, d'une génération à l'autre, et ainsi vous accompagner de manière efficace tout au long des étapes de votre vie**. Nous voulons être présents au gré des événements qui ne manqueront pas de se produire. **Nous accordons davantage d'importance à vos besoins qu'aux ventes de produits et services financiers.**

# Promesse client à la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan

- Notre promesse est de vous offrir la **meilleure offre de services, adaptée à vos besoins**. Nous visons à donner un **service impeccable et des conseils qui feront une différence pour votre «mieux être»**. Notre offre de services repose sur notre capacité à offrir des choix pour s'assurer que **vous êtes en contrôle, que vous êtes compris et que vous comprenez ce que nous vous proposons**.
- Notre promesse s'appuie sur une offre de service et se veut respectueuse et équitable pour chacun. Nous visons à offrir un prix juste et une offre concurrentielle. Pour s'assurer de rencontrer notre promesse client, il est essentiel que nous soyons en processus d'apprendre continue. La mesure de votre satisfaction s'avère donc une dimension importante.

# Promesse client à la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan

- Notre promesse client inclut également notre engagement communautaire. La prospérité de notre milieu et notre capacité collective à relever nos défis communautaires fait donc parti d'un équilibre au cœur de notre action.



# Leviers du marketing relationnel

- Les *bénéfices relationnels*,  
i.e. les bénéfices reçus (par les membres),  
autant au plan fonctionnel (taux, rendement,  
qualité des produits, etc.) que sociaux et  
émotionnels (qualité de l'accueil, le sentiment  
de sécurité, l'empathie, etc.),

# Leviers du marketing relationnel

- *L'investissement dans la relation,*

i.e. l'investissement de la caisse et des employés dans la relation client, en temps, ressources, efforts, argent...pour construire une relation forte.

# Leviers du marketing relationnel

- Le développement de *l'expertise des employés*,

i.e. leur niveau de connaissance, leurs compétences (professionnelles et émotionnelles) et habiletés.

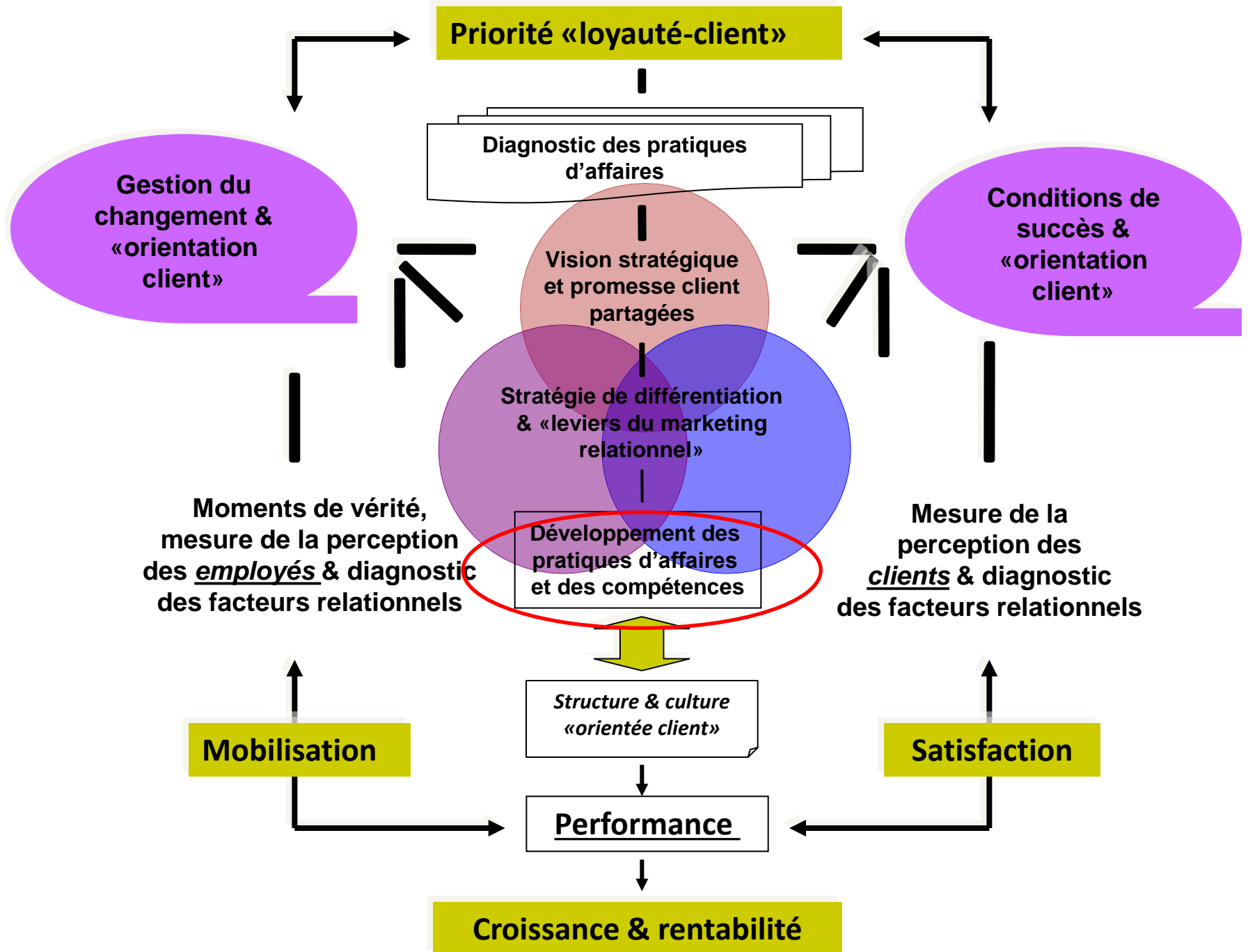
# Leviers du marketing relationnel

- La *communication*,

i.e. la quantité, la fréquence, la qualité de l'information communiquée et partagée entre les partenaires, la communication bilatérale et collaborative, etc.

# Leviers du marketing relationnel

- La ***similarité entre les partenaires*** de l'échange,  
i.e. l'apparence, le style de vie, le statut social, la culture et les valeurs, les objectifs partagés entre la caisse, les employés et les membres.
- ***L'élimination des conflits*** entre les partenaires

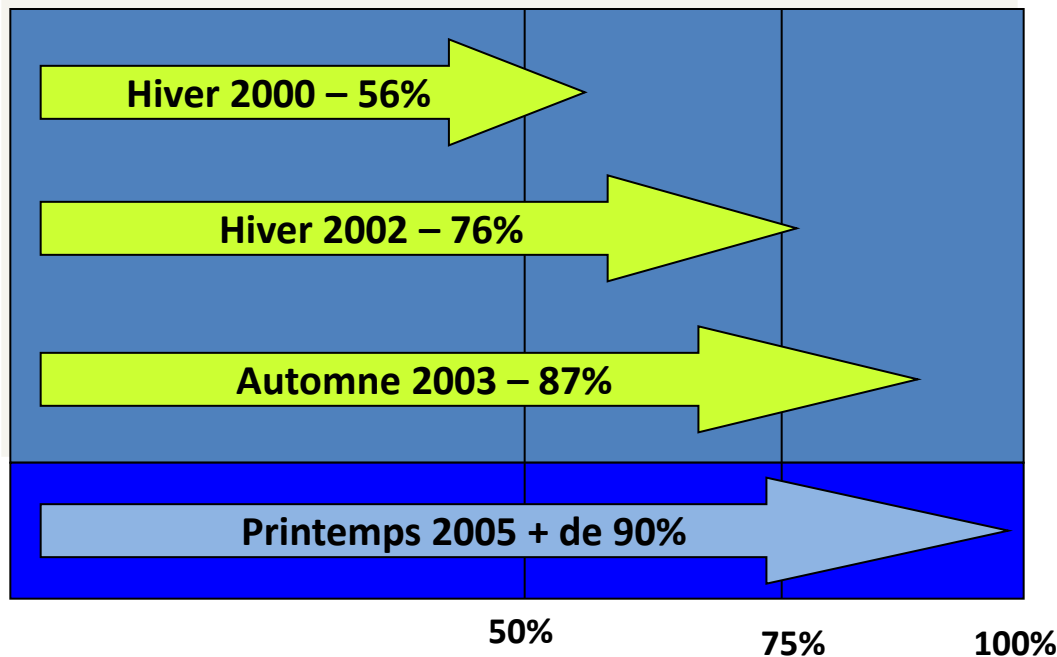


A large, yellow, speech-bubble-shaped graphic with a white drop shadow, containing the text.

**Le besoin de construire  
une consistance interne**

# Gestion de la loyauté à St-Roch

## Diagnostic sur les pratiques de gestion de la loyauté

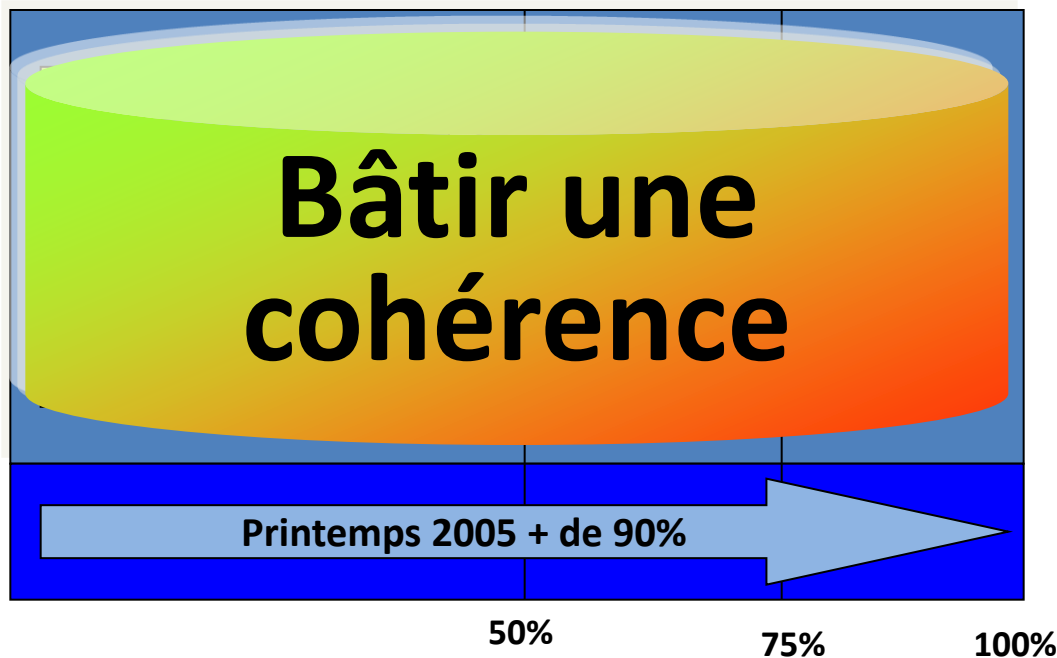


Chaque %  
correspond à une  
phase de  
transformation  
du modèle  
d'affaires à  
St-Roch...

Satisfaction des membres  
Loyauté des membres  
Performance de la caisse

# Gestion de la loyauté à St-Roch

Diagnostic sur les pratiques de gestion de la loyauté



Chaque %  
correspond à une  
phase de  
transformation  
du modèle  
d'affaires à  
St-Roch...

Satisfaction des membres  
Loyauté des membres  
Performance de la caisse

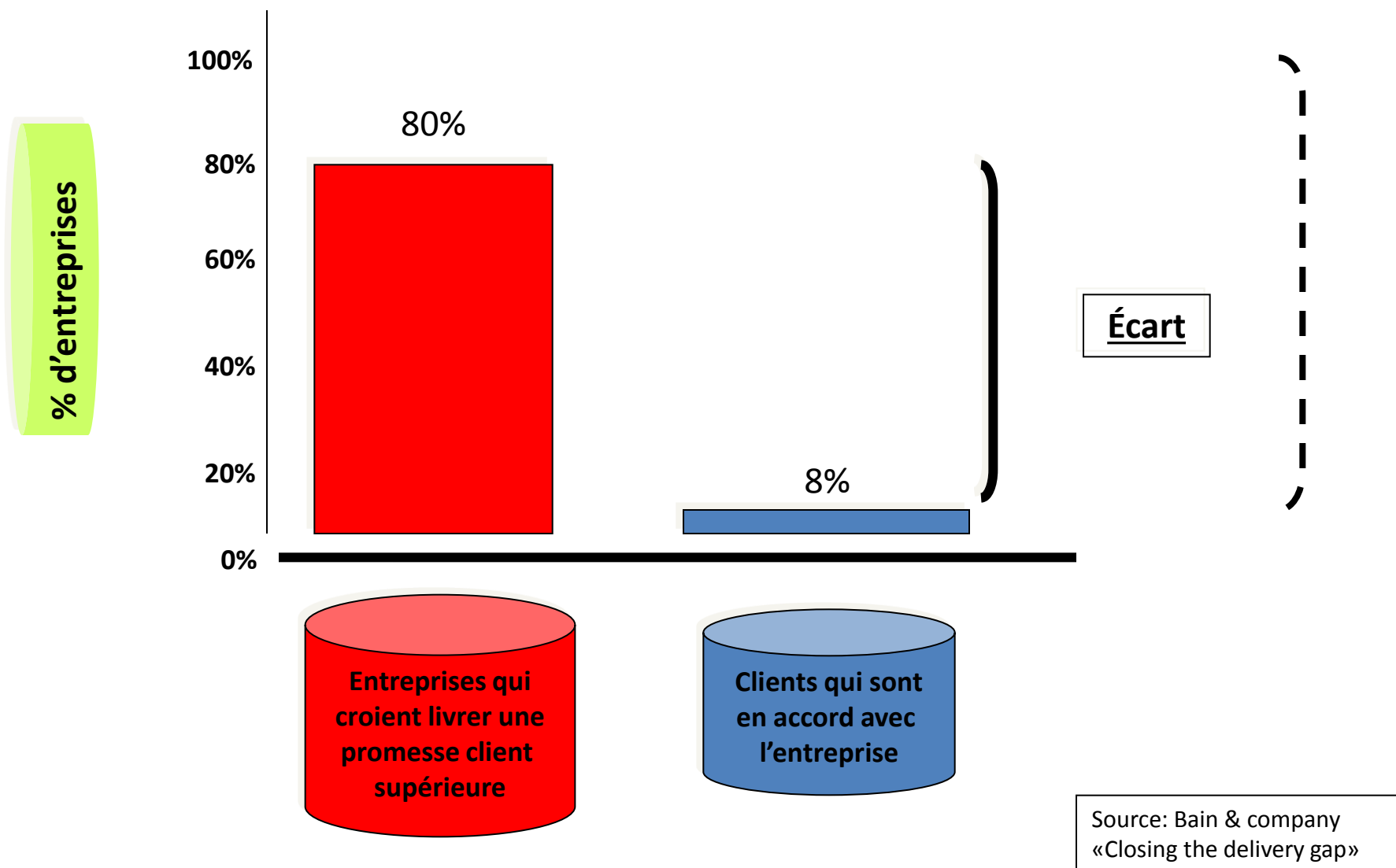
## Les 4 stades dans l'évolution de la gestion de la loyauté!

| <i>Caractéristiques</i>                 | <b>1 Innocent</b>                         | <b>2 Éveil</b>   | <b>3 Progressif</b>  | <b>4 Focus loyauté</b>   |
|---|---|--|--|--|
| <b><u>Étendue</u></b>                   | Préoccupations internes                   | Réduction des coûts pour attirer clients                               | Copier la concurrence  | Ajouter de la valeur / client – qualité, coûts, rapidité, technologie... |
| <b><u>Focus</u></b>                     | Produits équivalents / Commodité          | Technologie / qualité pour elle-même – emphase interne                 | Satisfaction du client / rejoint ses attentes                          | Loyauté du client / zéro défection                                       |
| <b><u>Segmentation Clients</u></b>      | Pas de différenciation entre les segments | Élimination des clients non désirables                                 | Clients internes et autres (employés, fournisseurs, partenair.         | Clients clés / rétention et loyauté...une obsession                      |
| <b><u>Management</u></b>                | Bureaucratique et dictatorial             | Reconnaître l'importance du client mais, politiques et enjeux internes | Coach / mentors et politiques vers le client                           | Client «ROI» et politiques vers la loyauté                               |
| <b><u>Organisation</u></b>              | Management vertical / top-down            | Approche matricielle / par produits et projets                         | Structure aplatie / absence de micro-mgt                               | Équipes multi-disciplinaires / CCO                                       |
| <b><u>Buts</u></b>                      | Mode réactif / Éteindre les feux          | Respecter le budget / contrôle financier                               | Satisfaire et dépasser les attentes des clients / + indicateurs non \$ | Enthousiasmer le client / Wow / non anticipé                             |
| <b><u>Besoins de la Clientèle</u></b>   | Déterminés par les gestionnaires          | Déterminés par la recherche de marché / démographie (- désires)        | Valeur livrée, analyse de sensibilité, etc. / client au centre         | Déterminer ce qui est important pour le client / priorité / comparaison  |
| <b><u>Mesure vs Clientèle</u></b>       | Maximiser les ventes, profits             | Minimiser les plaintes / seule mesure satisf.                          | Maximiser les parts de marché  | Mesurer la loyauté / taux de défection, etc.                             |
| <b><u>Analyse de la rétroaction</u></b> | Absence de suivi, rigidité des outils     | Instruments d'enquêtes rigides   | Indice de satisfaction clients / comparaison                           | Analyse des anciens / non clients  |
| <b><u>Outils d'amélioration</u></b>     | Outils de contrôle de qualité             | Brainstorming et outils statistiques                                   | Analyse de la valeur   | Reconfiguration des processus d'affaires                                 |



**Le « delivery  
gap »**

# Le besoin de reconnaître l'écart dans la livraison de la promesse client





**Des pratiques d'affaires pour une  
stratégie d'orientation client**

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| <div>Diagnostic des pratiques d'affaires et gestion centrée sur la loyauté des clients...</div> |   | A quel degré chacun des énoncés est-il vrai?<br>1 : ne reflète pas du tout la situation...,<br>5 : reflète totalement la situation... |   |   |   |   |
|   |   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Étape 1 – Engagement et implication de la direction (DG et directeurs de division)              |   | <div>Quelques exemples de pratiques à maîtriser</div>   |   |   |   |   |
| A. Principes inviolables de la loyauté des clients  |   |   |   |   |   |   |
|   | 1.Valeur ajoutée perçue. Les <u>clients</u> perçoivent que l'entreprise a ajouté de la valeur à ses activités, - en termes de qualité améliorée, coût, temps, innovations, technologie, etc. - et que ceci conduit à une plus grande compétitivité et profitabilité pour eux-mêmes. |   |   |   |   |   |
|   | 2. l'entreprise est perçue par ses <u>clients</u> comme ayant une éthique sans compromis.   |   |   |   |   |   |
|   | 3. Il y a un climat de confiance entre l'entreprise et ses <u>clients</u> , ce qui alimente un partenariat gagnant-gagnant.   |   |   |   |   |   |

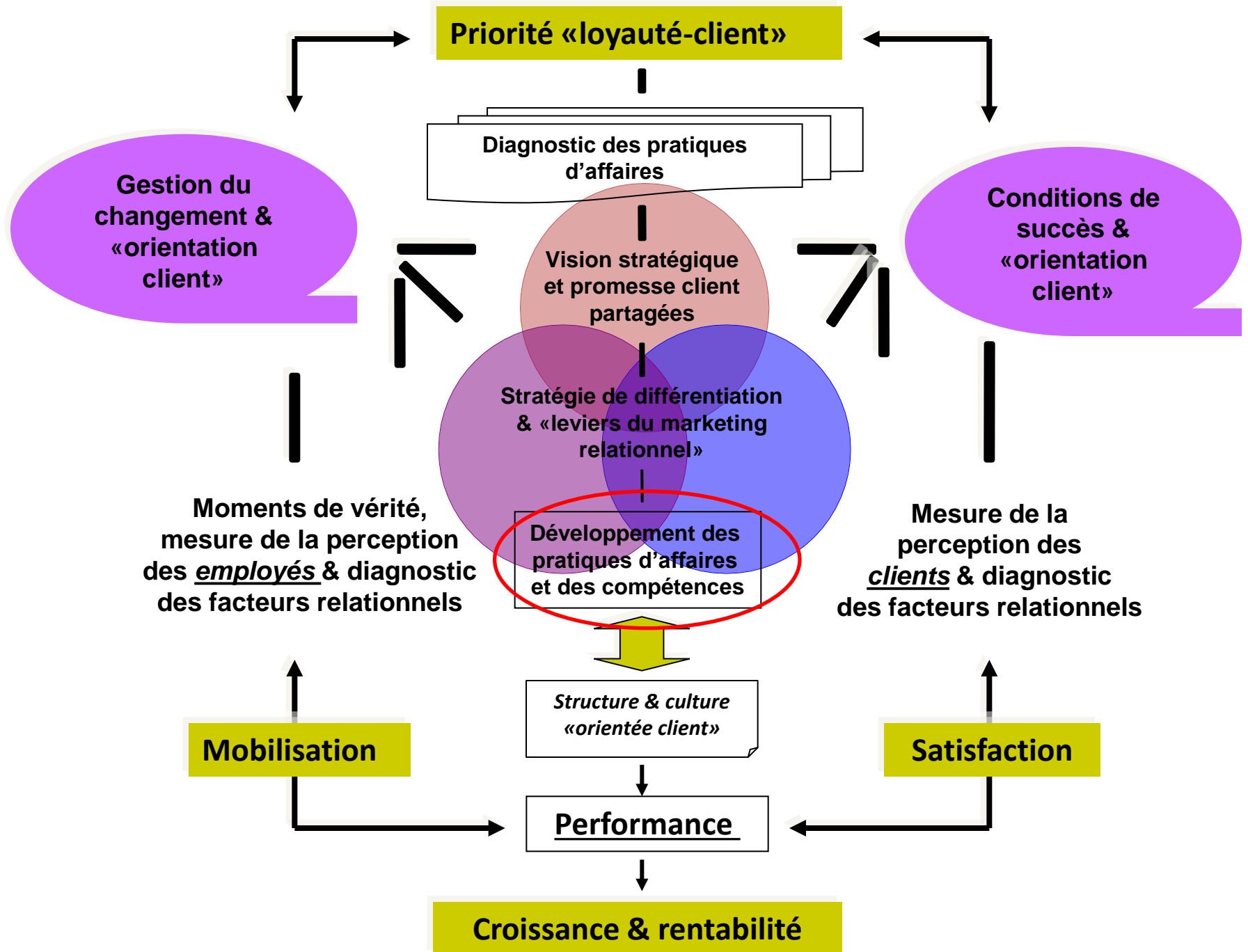
|  |  |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|
| <div data-bbox="57 111 1027 287">Diagnostic des pratiques d'affaires et gestion centrée sur la loyauté des clients</div>   | <p>A quel degré chacun des énoncés est-il vrai?<br/> 1 : ne reflète pas du tout la situation...,<br/> 5 : reflète totalement la situation...</p> |   |   |   |   |
|  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Étape 1 – Engagement et implication de la direction (DG et directeurs de division)</b>  | <div data-bbox="1224 372 1748 558">Quelques exemples de pratiques à maîtriser</div>  |   |   |   |   |
| <b>B. Un changement de paradigme: du focus traditionnel au focus client</b>  |  |   |   |   |   |
| <b>10. La haute direction privilégie le travail d'équipe et les équipes multifonctionnelles</b>  |  |   |   |   |   |
| <b>11. Les emplois partent de tâches simples, routinières et ennuyantes vers des tâches multi-dimensionnelles, autonomes et basées sur la confiance réciproque</b> |  |   |   |   |   |
| <b>12. On encourage les employés à être autonome, à prendre leurs responsabilités et à apprendre de leurs erreurs</b>  |  |   |   |   |   |

|  |  |  |   |   |   |   |
|--|--|--|---|---|---|---|
| <div>Diagnostic des pratiques d'affaires et gestion centrée sur la loyauté des clients</div> |  | <div>A quel degré chacun des énoncés est-il vrai?<br/>1 : ne reflète pas du tout la situation...,<br/>5 : reflète totalement la situation...</div> |   |   |   |   |
|  |  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Étape 1 – Engagement et implication de la direction (DG et directeurs de division)           |  | <div>Quelques exemples de pratiques à maîtriser</div>  |   |   |   |   |
| E. Démonstration de l'engagement envers les employés   |  |  |   |   |   |   |
|  | 36. La direction a développé, implanté et supervise un système afin de mesurer la satisfaction et la loyauté des clients             |  |   |   |   |   |
|  | 37. Elle fournit à ses employés les moyens et le support afin que ceux-ci canalisent leurs énergies vers la satisfaction des clients |  |   |   |   |   |
|  | 38. Elle met l'emphasis sur les politiques et procédures de l'entreprise qui ont un impact direct sur le client                      |  |   |   |   |   |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| <div data-bbox="59 111 1027 282"> <p><b>Diagnostic des pratiques d'affaires et gestion centrée sur la loyauté des clients</b></p> </div>                               | <p><b>A quel degré chacun des énoncés est-il vrai?</b><br/> <b>1 : ne reflète pas du tout la situation...,</b><br/> <b>5 : reflète totalement la situation...</b></p> |   |   |   |   |
|  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <p><b>Étape 2 – benchmarking interne (mesure et comparaison)</b></p>   | <div data-bbox="1224 382 1748 558"> <p><b>Quelques exemples de pratiques à maîtriser</b></p> </div>   |   |   |   |   |
| <p><b>A. mesures</b></p>   |   |   |   |   |   |
| <p><b>44. Le % des clients qui quittent ou cessent de faire affaire avec l'entreprise est inférieur au % de clients qui quittent votre plus sérieux concurrent</b></p> |   |   |   |   |   |
| <p><b>47. Le coût d'une piètre qualité est calculé, analysé, et par la suite réduit</b></p>  |   |   |   |   |   |
| <p><b>22. On a calculé la valeur à vie des activités des clients avec l'entreprise (chiffre d'affaires et rentabilité)</b></p>   |   |   |   |   |   |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| <div data-bbox="59 111 1027 282"> <p><b>Diagnostic des pratiques d'affaires et gestion centrée sur la loyauté des clients</b></p> </div> | <p><b>A quel degré chacun des énoncés est-il vrai?</b><br/> <b>1 : ne reflète pas du tout la situation...,</b><br/> <b>5 : reflète totalement la situation...</b></p> |   |   |   |   |
|  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <p><b>Étape 2 – benchmarking interne (mesure et comparaison)</b></p>   |   |   |   |   |   |
| <p><b>B. Les employés</b><br/> <b>C. l'organisation et les systèmes</b></p>  |   |   |   |   |   |
| <p><b>49. Il y a un niveau de confiance élevé entre la direction et les employés</b></p>   |   |   |   |   |   |
| <p><b>54. Les employés perçoivent qu'ils participent aux enjeux importants de l'entreprise</b></p>                                       |   |   |   |   |   |
| <p><b>56. On met moins d'emphase ou on élimine les politiques et procédures qui ont peu ou pas de conséquences pour les clients</b></p>  |   |   |   |   |   |

|   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| <div data-bbox="59 111 1027 287">Diagnostic des pratiques d'affaires et gestion centrée sur la loyauté des clients</div>  | <p>A quel degré chacun des énoncés est-il vrai?<br/> 1 : ne reflète pas du tout la situation...,<br/> 5 : reflète totalement la situation...</p> |   |   |   |   |
|   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <p>Étape 4 – analyse des capacités de la concurrence</p> <p>Étape 5 – mesurer la satisfaction des clients</p>   | <div data-bbox="1222 379 1748 558">Quelques exemples de pratiques à maîtriser</div>  |   |   |   |   |
| <p>66. Les priorités identifiées par le client sont systématiquement utilisées afin que l'entreprise se compare à ses plus proches compétiteurs sur ce qui est important pour les clients</p> |  |   |   |   |   |
| <p>71. Les employés participent à l'effort de comparaison avec les concurrents, tant pour la cueillette d'information que pour son traitement</p>   |  |   |   |   |   |
| <p>73. Les paramètres mesurés sont ceux qui sont importants pour le client</p>  |  |   |   |   |   |
| <p>84. l'entreprise utilise un index de satisfaction basé sur les priorités des clients afin de déterminer ses forces et faiblesses relativement aux demandes importantes des clients</p>     |  |   |   |   |   |



# **Les champs de compétences pour réussir une orientation-client**

- 1. Facteur «excellence opérationnelle» :**
- 2. Facteur «bienveillance opérationnelle» :**
- 3. Facteur «capacité de résolution de problèmes» :**
- 4. Facteur «intelligence de marché»...**
  - Compétence et sensibilité au marché (market sensing)
  - Compétence et liaison-client (customer linking)

# Les champs de compétences pour réussir une orientation-client

- **Facteur «excellence opérationnelle» :**
  - la Caisse offre des services adaptés à mes besoins,
  - la caisse établit des standards d'excellence dans l'industrie,
  - la caisse offre un excellent service,
  - la caisse facilite les transactions.
- **Facteur «bienveillance opérationnelle» :**
  - la Caisse bâtit une relation d'affaire qui fait une différence significative pour mon mieux-être,
  - la caisse reconnaît la fidélité des clients,
  - la caisse offre des choix qui me permettent d'être en contrôle de ma relation avec elle,
  - la caisse a des employés qui se sentent responsables de la satisfaction des clients,
  - la caisse fait toujours la meilleure offre dès le départ,
  - la caisse contribue au développement du milieu.

# Les champs de compétences pour réussir une orientation-client

- **Facteur «capacité de résolution de problèmes» :**
  - les employés s'occupent des problèmes concernant les transactions faites,
  - Les employés vont au-delà de mes attentes pour solutionner mes problèmes,
  - la Caisse fournit un support aux employés pour satisfaire les clients,
  - la caisse donne une marge de manœuvre aux employés pour résoudre les problèmes,
  - la caisse accroît la marge de manœuvre des employés pour améliorer le service.
- **Facteur «intelligence de marché»...**
  - Compétence et sensibilité au marché (market sensing)
  - Compétence et liaison-client (customer linking)



**Une culture centrée sur la  
loyauté**

# Les «règles non écrites», les moments de vérité et l'implantation d'une gestion centrée sur la loyauté...

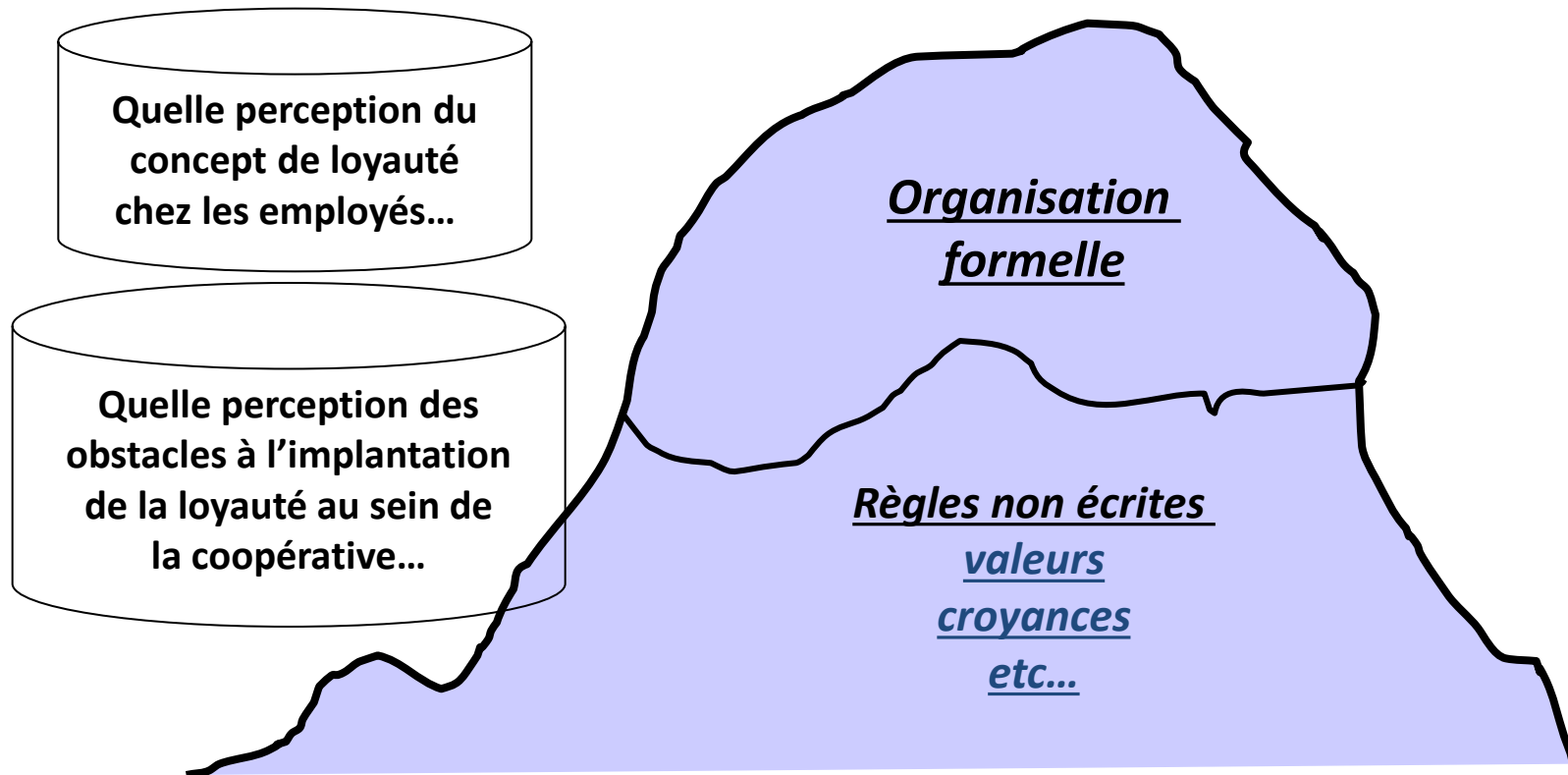
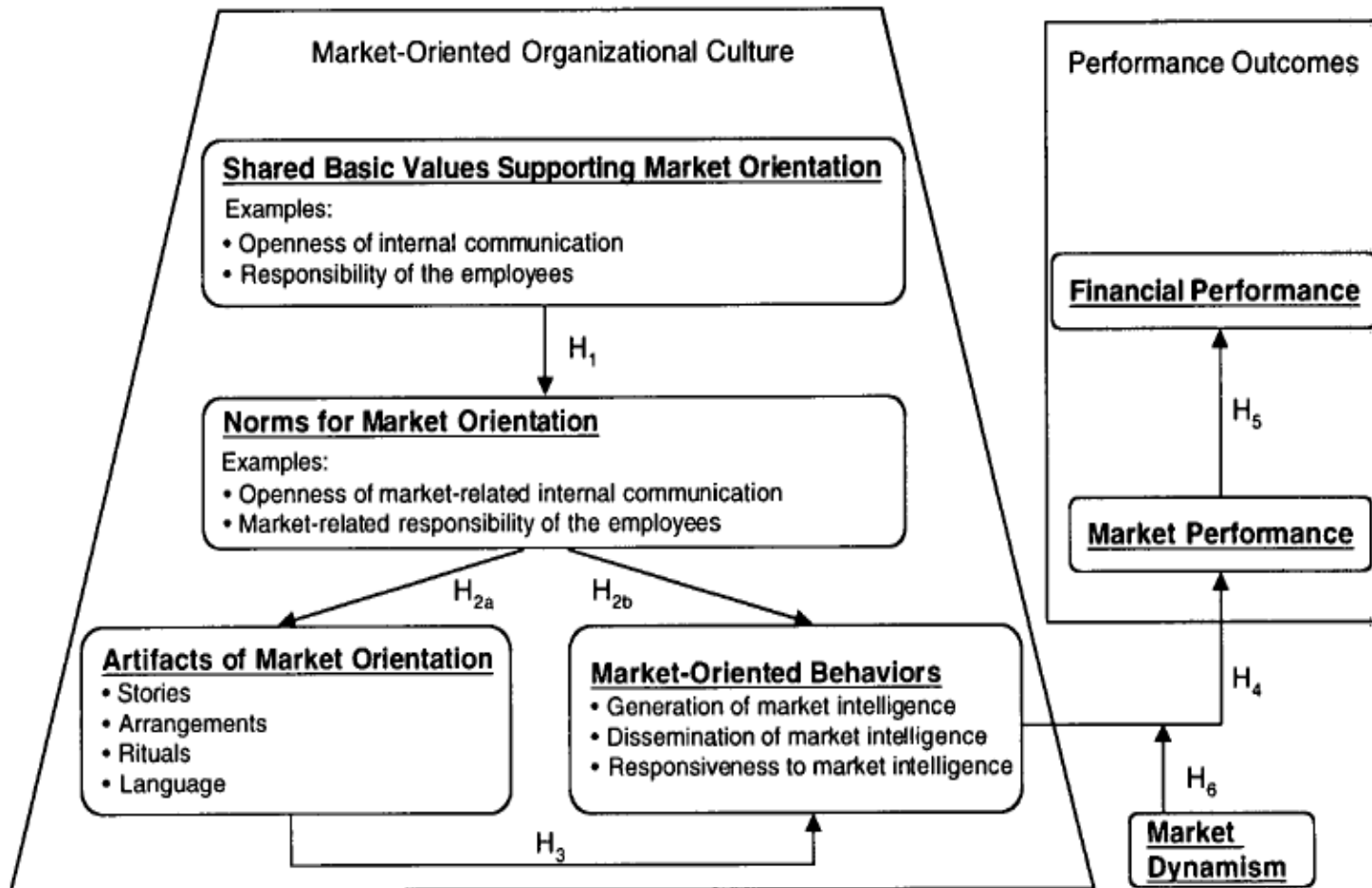


Figure 1  
THE FRAMEWORK



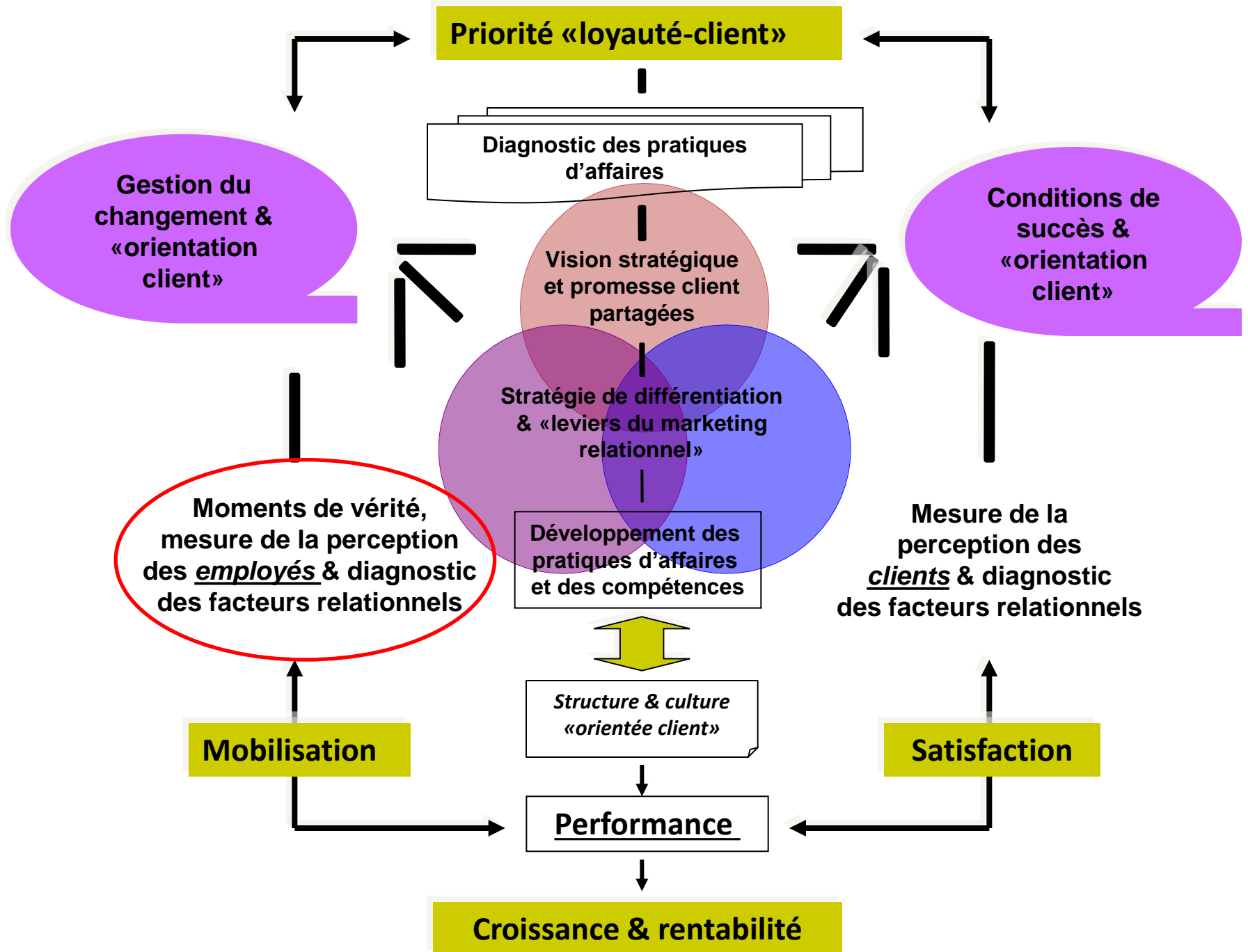
**Homburg et Pflesser** – A multiple-layer model of market Oriented organizational culture : measurement issues and performance outcomes – J of Mark Research, 2000

# Une culture orientée client

**TABLE 1**  
**Values, Assumptions, and Norms of Market-Oriented Firms**

| Value                              | Assumption   | Behavioral Norms   |
|------------------------------------|--|--|
| Market as the raison d'être        | We come together as an organization to serve the market and make a living.   | Every decision and action must consider how it affects the market.   |
| Collaboration                      | Working together, we can achieve more, faster and better, than apart.  | Work is done collaboratively by teams. Teams are jointly responsible for outcomes.   |
| Respect/empathy/perspective taking | People are basically good and have reasons for their actions.  | Consider the perspectives, needs, training, expertise, and experiences of others when reacting to or interpreting their actions. |
| Keep promises                      | To succeed, everyone must do his or her part.  | Each employee is responsible for following through on commitments to others.   |
| Openness                           | Honestly sharing information, assumptions, and motives allows others to understand and effectively collaborate with us.    | Proactively and honestly share information, assumptions, and motives with others.  |
| Trust                              | Everyone is committed to the same goal. Therefore, we can have positive expectations about their intentions and behaviors. | Trust that your fellow employees are telling the truth and will follow through on commitments.                                   |

Gebhardt et al. – Creating a market Orientation : a longitudinal, multifirm grounded analysis of cultural transformation – J of M, 2006



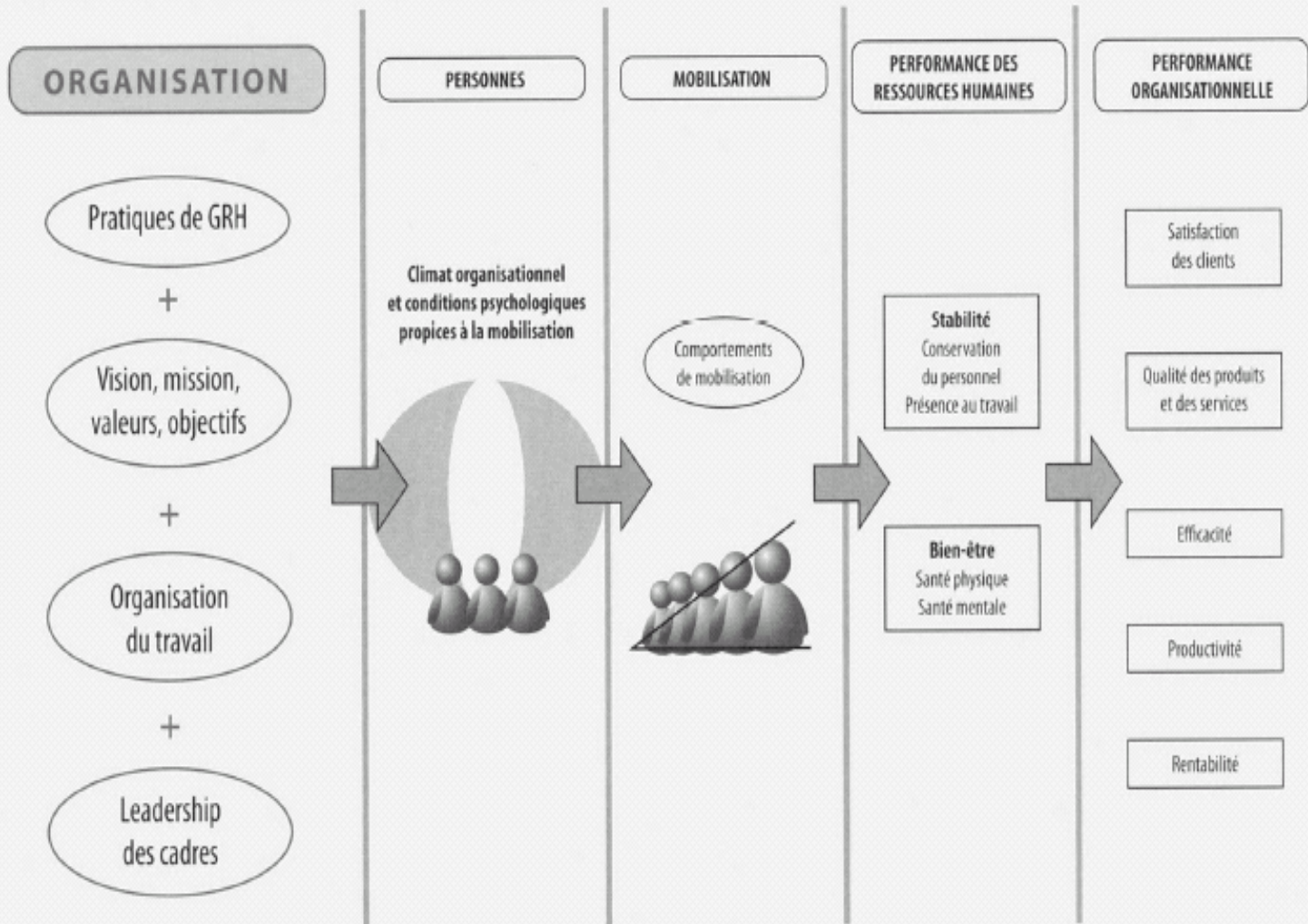
**PORTRAIT GLOBAL DE L'ENSEMBLE DES FACTEURS au  
cœur du paradigme relationnel : les employés**

|  | <u><b>SCORE</b></u> | <b>% de 6 et<br/>+</b> | <b>% de 5 et<br/>+</b> | <b>% de - de<br/>5</b> |
|--|---------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Niveau d'engagement</b>   | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Types d'engagement</b><br>Affectif<br>Continuité...nécessité<br>Normatif...ressent une obligation | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Qualité de la relation avec l'entreprise</b>  | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Valeurs de l'entreprise</b>   | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Confiance envers l'organisation</b>   | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Perception de l'entreprise</b><br>Stratégie<br>vision   | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Niveau d'empowerment</b><br>Psychologique<br>organisationnel                                      | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Support des collègues de travail</b>  | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Perception des pratiques de gestion</b>   | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Comportement citoyen</b>  | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |



**Leadership, empowerment et  
mobilisation des employés**

## SCHÉMA 1 – Modèle de mobilisation



# Le leadership transformationnel

| <u>Leadership<br/>charismatique</u>       | <u>Motivation<br/>inspirationnelle</u>                         | <u>Stimulation<br/>intellectuelle</u>                                | <u>Considérations<br/>individuelles</u>                           |
|---|--|--|---|
| rôle modèle                               | motiver et<br>inspirer ses<br>subalternes                      | encourager<br>l'innovation et la<br>créativité                       | attention aux<br>besoins des<br>subalternes                       |
| emphasis sur les<br>besoins des<br>autres | démontrer de<br>l'enthousiasme et<br>de l'optimisme            | capacité<br>d'abandonner<br>les pratiques et<br>systèmes<br>inutiles | créer de<br>nouvelles<br>opportunités<br>d'apprentissage          |
| comportement<br>éthique et moral<br>élevé | communiquer<br>les attentes et<br>créer une vision<br>partagée | prise de risque<br>nécessaire pour<br>le succès à long<br>terme      | responsabiliser<br>(empowerment)<br>pour prendre<br>des décisions |

**Mesure de l'empowerment : outil diagnostic**

(Perspective managériale – activités et pratiques qui donnent du pouvoir, du contrôle et de l'autorité aux subordonnés)

| ...       |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|
| Sens      | 1. Le travail que je fais est important pour moi  |   |   |   |   |   |
|           | 2. Mes activités dans le cadre de mon travail sont significatives pour moi  |   |   |   |   |   |
|           | 3. Le travail que je fais a du sens pour moi (est significatif pour moi)  |   |   |   |   |   |
| Capacité  | 4. J'ai confiance en mes aptitudes pour faire mon travail   |   |   |   |   |   |
|           | 5. Je me sens rassuré quant à mes capacités pour réaliser les activités que j'ai à faire dans le cadre de mon travail |   |   |   |   |   |
|           | 6. Je maîtrise les habiletés qui sont nécessaires pour faire mon travail  |   |   |   |   |   |
| Autonomie | 7. J'ai suffisamment d'autonomie pour décider de la manière dont je fais mon travail                                  |   |   |   |   |   |

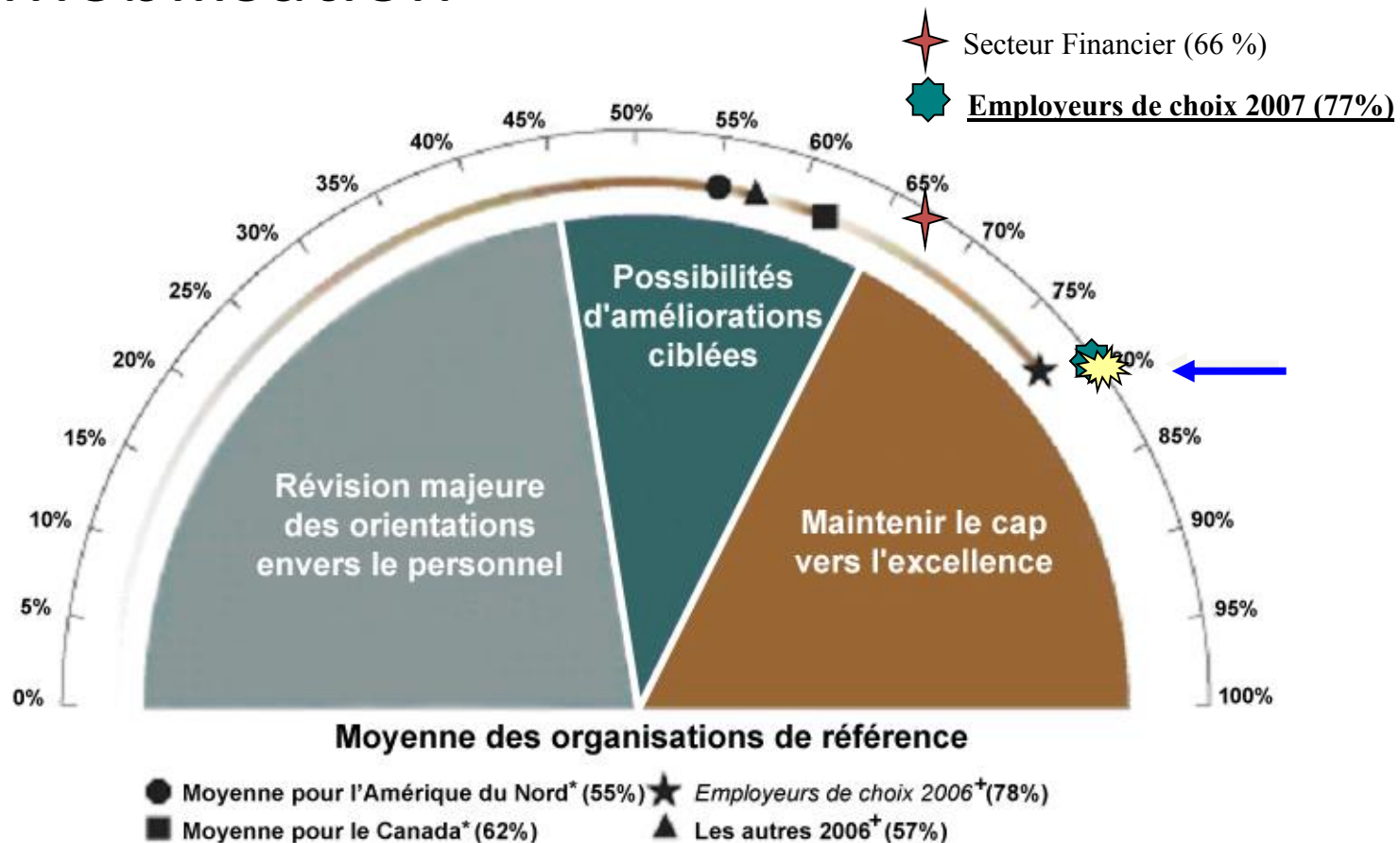
**Mesure de l'empowerment : outil diagnostic**

**(Perspective managériale – activités et pratiques qui donnent du pouvoir, du contrôle et de l'autorité aux subordonnés)**

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| <b>14. Je peux décider par moi-même comment s'y prendre pour faire mon travail</b>  |   |   |   |   |   |
| <b>15. J'ai de nombreuses occasions où je peux exercer ma liberté et mon indépendance sur la manière de faire mon travail</b> |   |   |   |   |   |
| <b>16. J'ai un grand impact sur ce qui se passe dans ma division</b>  |   |   |   |   |   |
| <b>17. J'ai un grand niveau de contrôle sur ce qui se passe dans ma division</b>  |   |   |   |   |   |
| <b>18. ...</b>  |   |   |   |   |   |

**Influence**

# Zones de mobilisation



\*Source : Base de données 2006 de Hewitt & Associés portant sur la recherche menée auprès d'employés de près de 2 000 organisations (2003-2005)

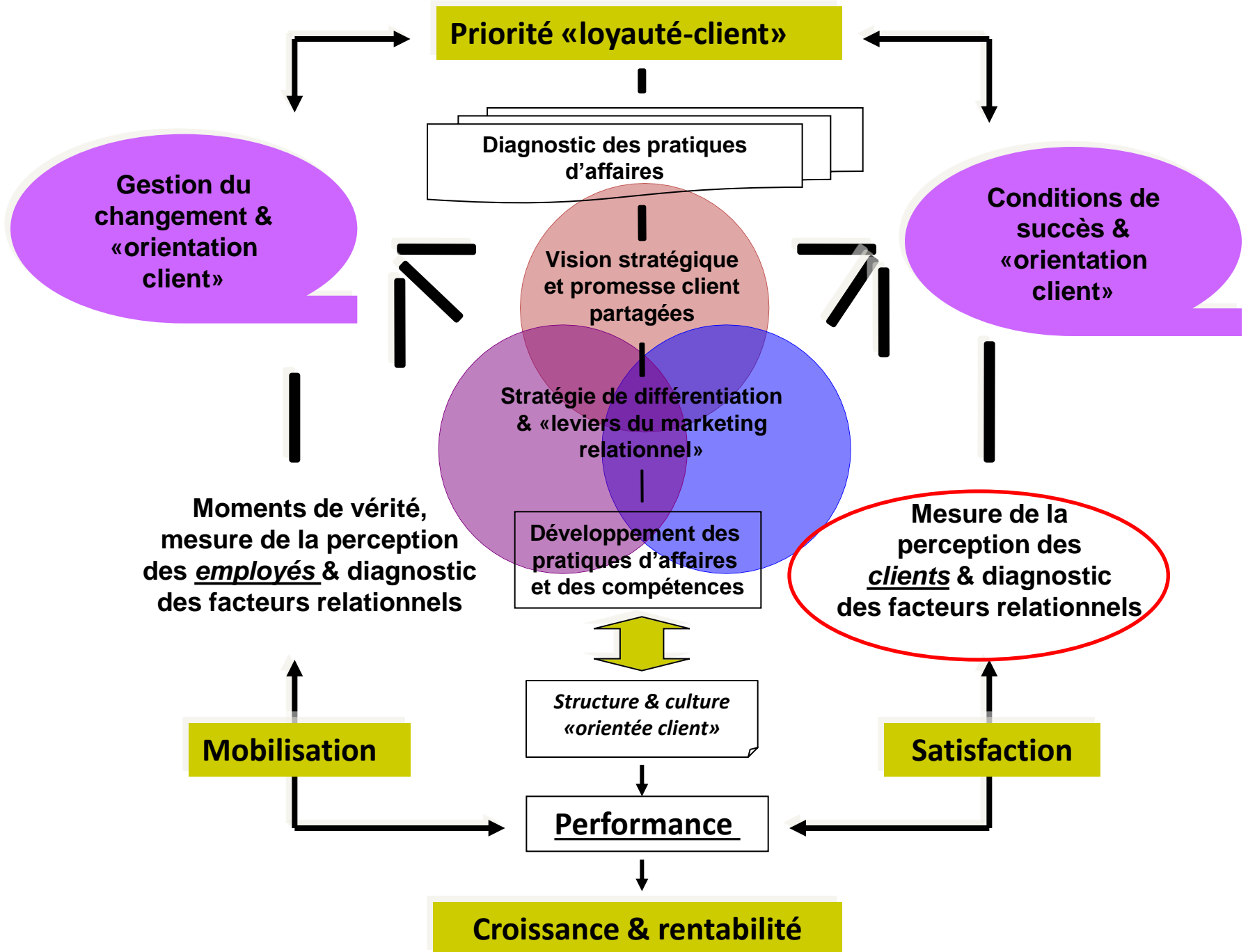
<sup>†</sup>Source : Étude 2006 des Employeurs de choix au Canada (137 organisations canadiennes)

# Adhésion, engagement ou suivisme...

- La question de « l'engagement » qui préoccupe les dirigeants au plus haut point
  - le véritable engagement qui reste rare
    - 9/10 = suivisme ou soumission à l'autorité
    - on essaie de vendre « sa » vision
    - adhérer doit être un acte librement consenti
    - l'engagement requiert de se sentir responsable de la réalisation d'une vision



**L'importance de mesurer la  
perception du client  
rapidement dans le processus**



**PORTRAIT GLOBAL DE L'ENSEMBLE DES FACTEURS au  
cœur du paradigme relationnel : les clients**

|  | <u><b>SCORE</b></u> | <b>% de 6 et<br/>+</b> | <b>% de 5 et<br/>+</b> | <b>% de - de<br/>5</b> |
|--|---------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Facteur loyauté</b>                               | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Facteur satisfaction</b>                          | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Facteur valeurs</b>                               | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Facteur confiance</b>                             | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Facteur relation</b>                              | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Facteur orientation client</b>                    | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Facteur proposition d'affaires</b>                | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Facteur PQS interaction avec les<br/>employés</b> | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Facteur PQS accessibilité et ambiance</b>         | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Facteur PQS qualité des résultats</b>             | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |
| <b>Facteur PQS expérience globale</b>                | ...                 | ...                    | ...                    | ...                    |

**Approfondir la  
compréhension des  
besoins des clients de la  
caisse**

**Entretiens individuels  
auprès de 12 membres:  
novembre 2004**

A large, horizontal blue oval with a slight gradient and a thin white border, centered on a white background.

# **Enquête de satisfaction et promesse client**

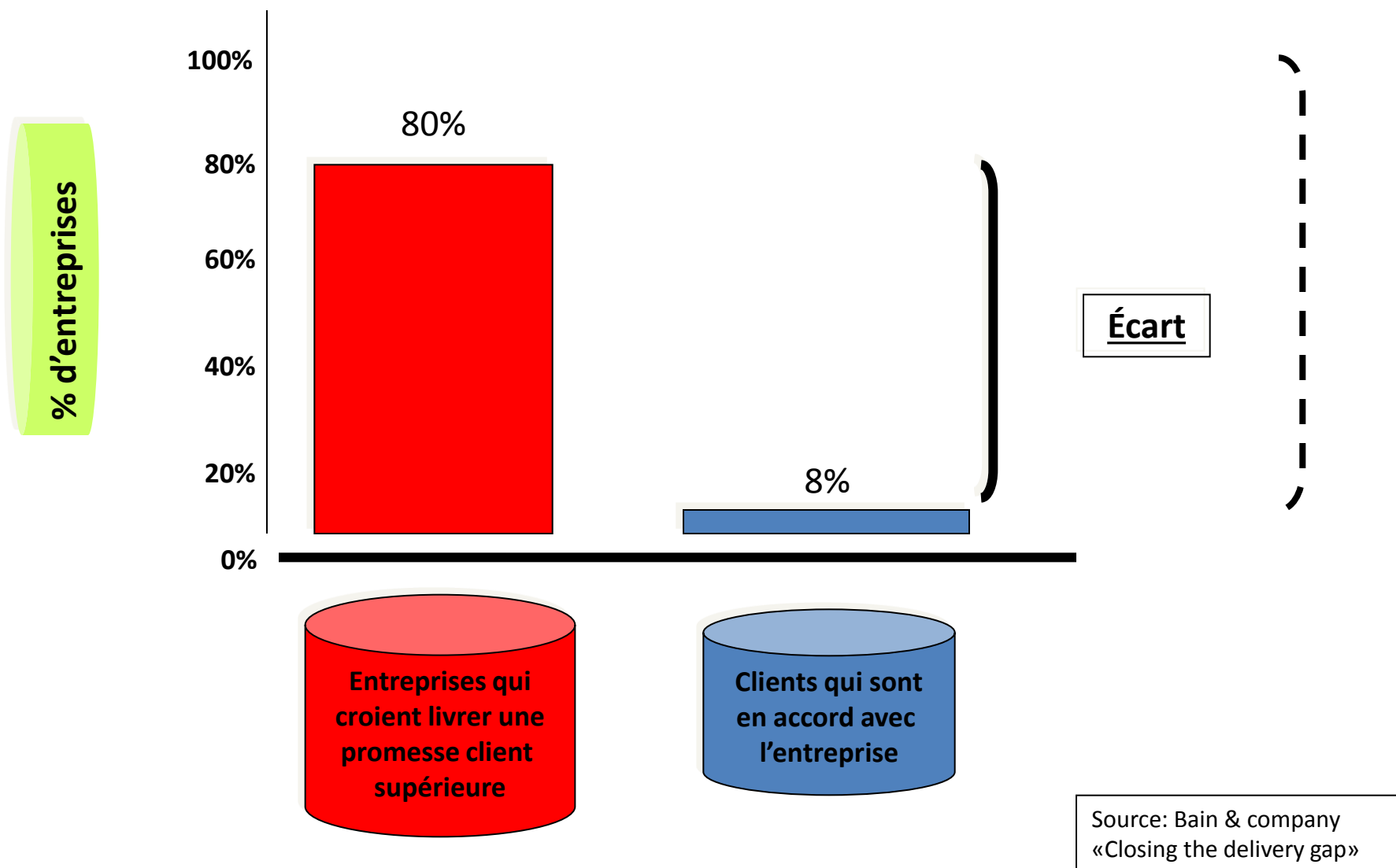
## Synthèse des énoncés – Performance par ordre décroissant (300 répondants)

| Énoncé  | Perfor.    | Imp.       |
|---|------------|------------|
| 3. J'ai l'intention de continuer à faire affaire avec la Caisse au cours des deux prochaines années                     | 6,6        | 6,4        |
| 10. À la Caisse, les employés se sentent responsables de ma satisfaction  | 6,3        | 6,5        |
| 12. La Caisse fait en sorte que je puisse transiger facilement avec elle  | 6,2        | 6,6        |
| 1. Je crois que la Caisse mérite ma loyauté   | 6,2        | 6,0        |
| 6. Peu importe le moment, la Caisse offre un excellent service  | 6,0        | 6,5        |
| 7. La relation d'affaires avec la Caisse fait une différence significative pour mon bien-être financier                 | 6,0        | 6,2        |
| 13. La Caisse contribue au développement du milieu  | 6,0        | 6,2        |
| 8. La fidélité des membres est reconnue à la Caisse   | 6,0        | 6,0        |
| <b>Moyenne</b>  | <b>5,9</b> | <b>6,2</b> |
| 5. La Caisse établit des standards d'excellence dans le domaine financier   | 5,8        | 6,0        |
| 9. La Caisse cherche toujours à m'offrir des choix de manière à ce que je me sente en contrôle de ma relation avec elle | 5,7        | 6,1        |
| 4. La Caisse cherche continuellement à me proposer des offres de service qui sont adaptées à mes besoins                | 5,5        | 6,0        |
| 11. La Caisse me fait toujours sa meilleure offre   | 5,4        | 6,4        |
| 2. J'ai déjà recommandé la Caisse à des amis ou des membres de ma famille   | 5,0        | 5,1        |

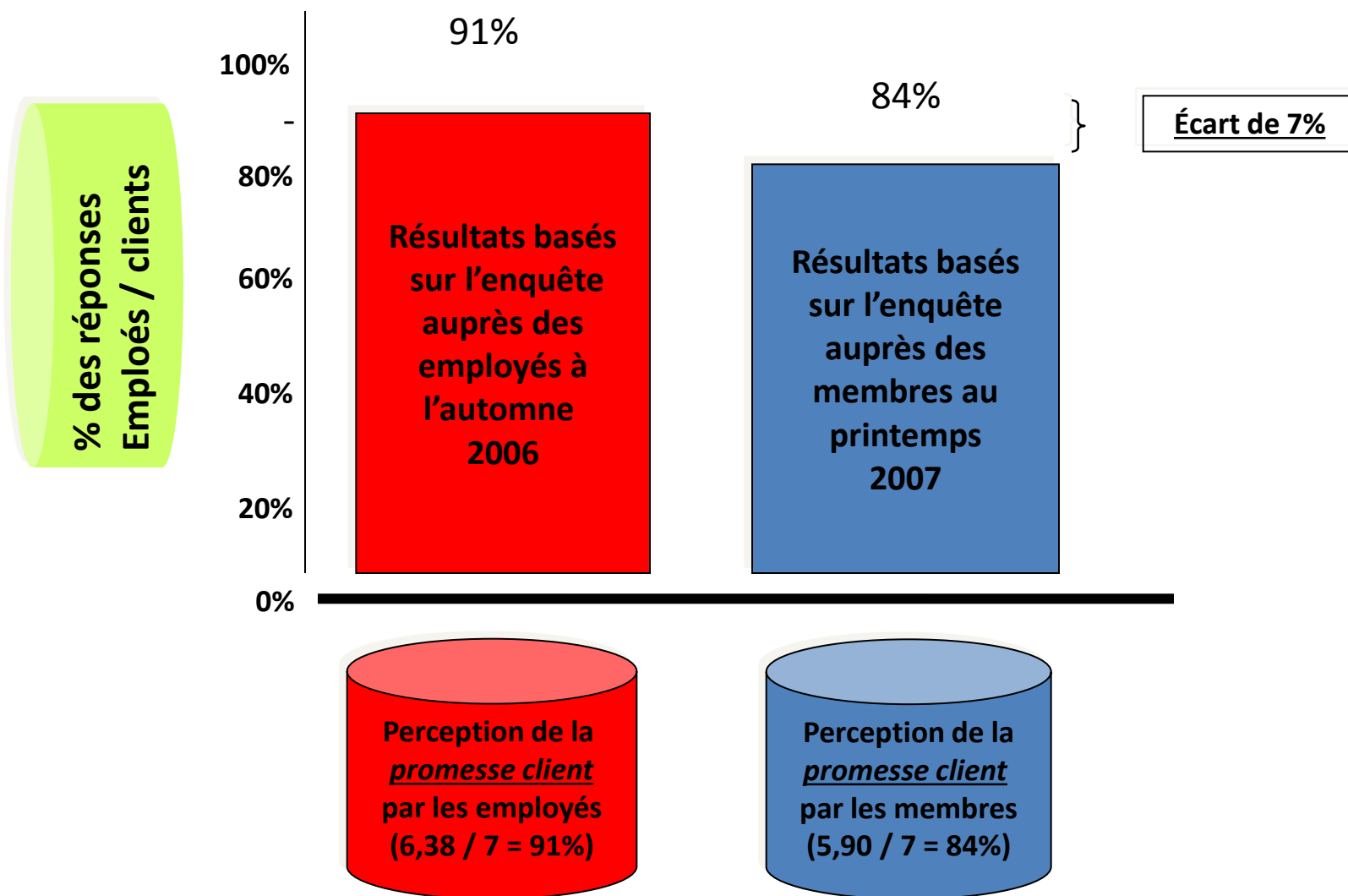


**Le « delivery  
gap »**

# Le besoin de reconnaître l'écart dans la livraison de la promesse client



# Le besoin de reconnaître l'écart dans la livraison de la promesse client : quel écart à Saint-Roch?



A large, horizontal blue oval with a slight gradient and a thin white border, centered on a white background.

# **Enquête de satisfaction et prestation de services**

| Qualité du service reçu de mon conseiller lors de notre dernière rencontre   | Performance <i>de mon conseiller</i> sur cette question |   |     |   |   |     |   |
|--|---|---|-----|---|---|-----|---|
|  | Tout à fait en désaccord                      accord    |   |     |   |   |     |   |
|  | (1)   |   | (4) |   |   | (7) |   |
| 1. Lors de notre dernière rencontre, la <b><u>qualité de mon contact</u></b> avec mon conseiller fut <b><u>excellente</u></b>  | 1   | 2 | 3   | 4 | 5 | 6   | 7 |
| 2. Lors de notre dernière rencontre, je me suis senti traité comme une <b><u>personne importante</u></b> à ses yeux.   | 1   | 2 | 3   | 4 | 5 | 6   | 7 |
| 3. Lors de notre dernière rencontre, mon conseiller m'a offert des <b><u>choix clairs</u></b> et m'a parlé dans un <b><u>langage accessible que je comprends</u></b>             | 1   | 2 | 3   | 4 | 5 | 6   | 7 |
| 4. Lors de notre dernière rencontre, mon conseiller fut vraiment à <b><u>l'écoute de mes besoins</u></b> car il y voit une source d'information potentielle pour mieux me servir | 1   | 2 | 3   | 4 | 5 | 6   | 7 |
| 5. Compte tenu de l'expertise de mon conseiller, je me suis <b><u>senti en sécurité</u></b> lors de notre dernière rencontre   | 1   | 2 | 3   | 4 | 5 | 6   | 7 |

|  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 6. Lors de notre dernière rencontre, mon conseiller a démontré une capacité de <b><u>porter une grande attention aux détails</u></b>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Lors de notre dernière rencontre, mon conseiller a démontré sa capacité de me <b><u>proposer une réponse financière</u></b> qui correspondait à mes attentes et mes besoins   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Lors de notre dernière rencontre, mon conseiller a démontré une habileté à se placer dans ma situation et <b><u>comprendre ce que je ressentais</u></b>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Lors de notre dernière rencontre, mon conseiller a démontré une capacité pour <b><u>considérer des solutions originales</u></b> et ainsi mieux résoudre mes problèmes et satisfaire mes besoins                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Lors de notre dernière rencontre, mon conseiller a fait valoir <b><u>l'importance de l'équipe d'experts</u></b> à laquelle il appartient, pour m'assurer d'une qualité de services et mieux répondre à mes besoins | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

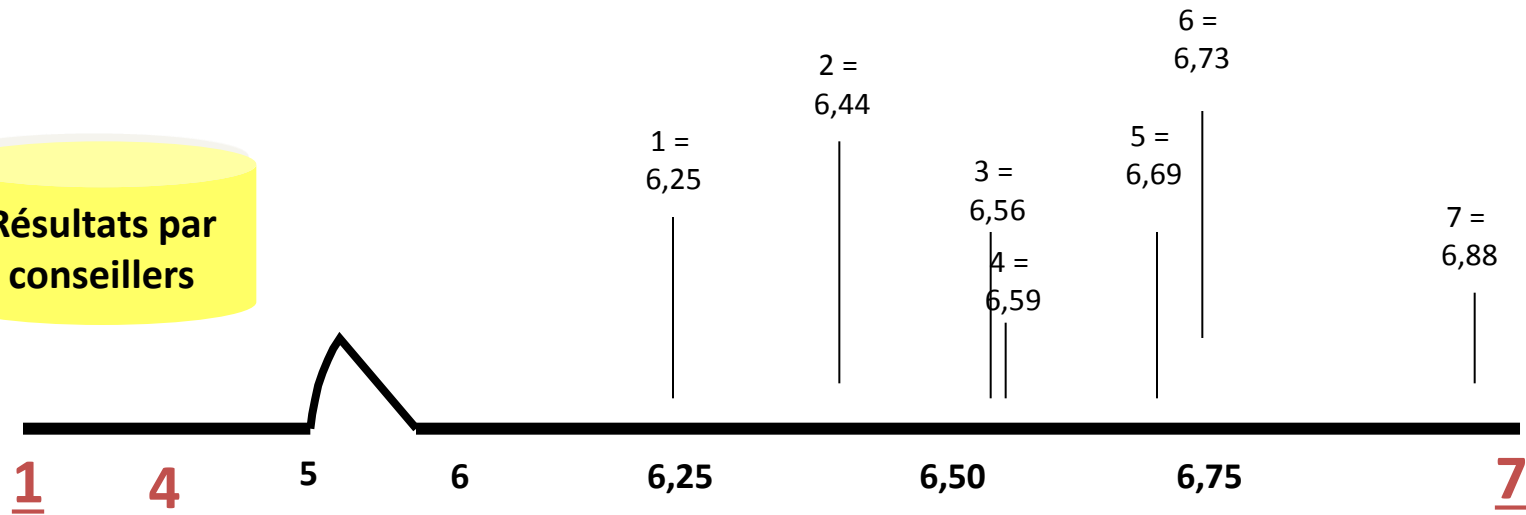
|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11. Lors de notre dernière rencontre, mon conseiller a fait valoir <b><u>l'importance accordée à la satisfaction des membres</u></b> et à l'orientation client à la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Lorsque j'ai quitté mon conseiller, j'ai eu le sentiment d'avoir <b><u>vécu une très bonne expérience</u></b>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. J'ai un <b><u>niveau de confiance</u></b> élevé envers mon conseiller   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Je n'hésite pas à <b><u>recommander</u></b> mon conseiller à ma famille, mes amis   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

# Facteur «prestation de services» : 2007

Le facteur «prestation de service» regroupe toutes les questions de l'enquête (15)

moyenne  
ensemble des  
conseillers  
= 6,60

Résultats par  
conseillers



Échelle d'évaluation de 1 à 7

# Facteur «prestation de services» : 2008

Le facteur «prestation de service» regroupe toutes les questions de l'enquête (20)

moyenne  
ensemble des  
conseillers  
= **6,58**

Résultats par  
conseillers

1 = **6,37**  
1,146  
1,90 / 7

2 = **6,48**  
0,699  
4,90 / 7

4 = **6,66**  
0,579  
4,75 / 7

3 = **6,65**  
0,415  
5,55 / 7

5 = **6,84**  
0,315  
5,75 / 7

1

4

5

6

6,25

6,50

6,75

7

Échelle d'évaluation de 1 à 7

**Focus Group**

**50 clients**

**forte majorité avec + de  
50% de leur portefeuille  
épargne/emprunt chez un  
concurrent**



# **La performance financière**

# Performance de la caisse de Saint-Roch

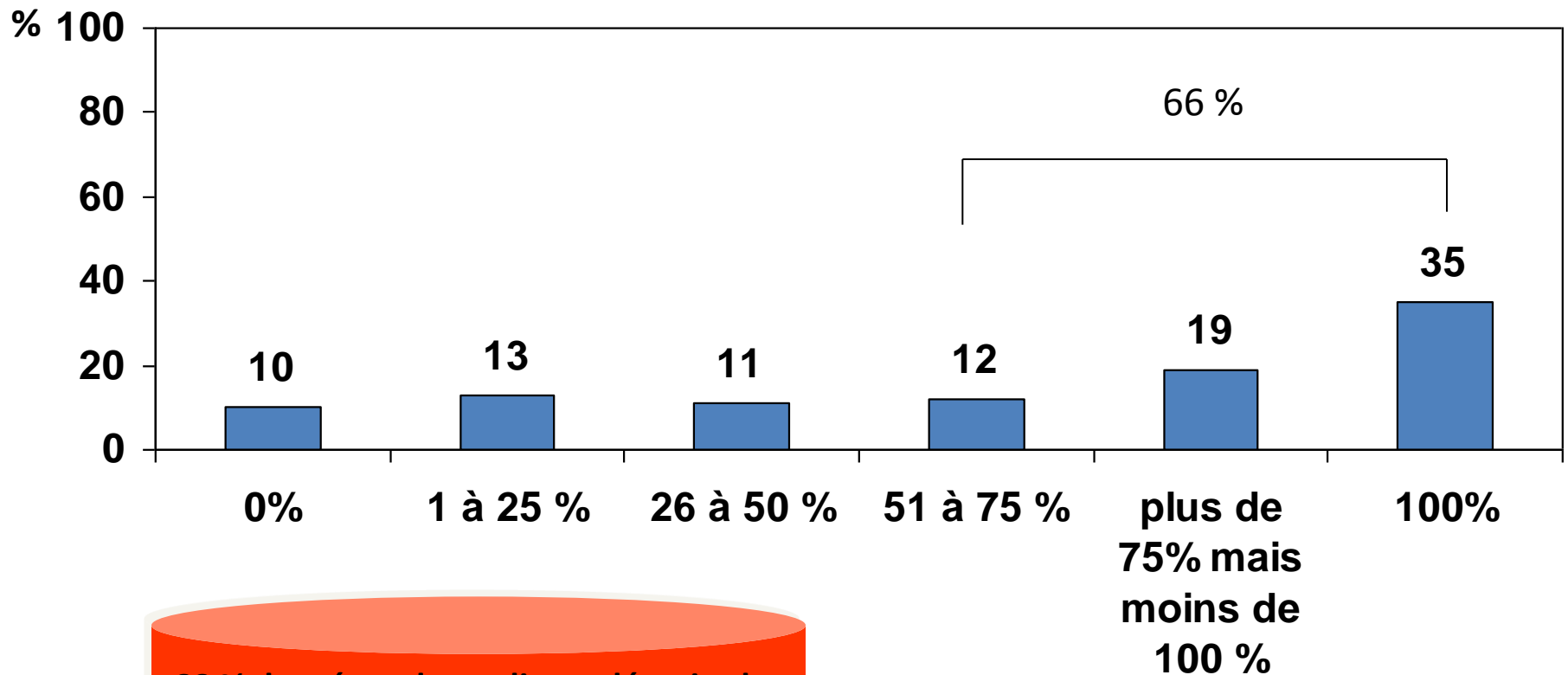
- **Excellents ratios de rétention**
  - **Ratio IN / OUT** : 3,88 sur une période de 8 ans (**8,89 pour les 12 derniers mois**)
  - **Renouvellement hypothécaire**: moyenne de 97% sur une période de 8 ans
- Excellente **croissance du volume d'affaires** avec un résultat de 30% supérieur à la moyenne du réseau
- **Rentabilité** moyenne légèrement inférieure à celle du réseau
  - Marché agricole et marges moindres
  - Pratique de bonification des taux pour le membre

# Principaux indicateurs de rétention

|                                    | 2000-12-31  | 2001-12-31 | 2002-12-31 | 2003-12-31 |
|------------------------------------|-------------|------------|------------|------------|
| <b>Ratio in/out</b>                | 3,74 / 2,16 | 3,77 / 2,2 | 4,73 / 4,2 | 17,5/6,1   |
| <b>Renouvellement hypothécaire</b> | N/D         | 98%        | 98%        | 97%        |

|                             | 2004-12-31 | 2005-12-31 | 2006-12-31 | 2007-12-31 |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Ratio in/out                | 12,7/2.5   | 3.3/2.7    | 3.10/3.4   | 4.11/3.4   |
| Renouvellement hypothécaire | 98%        | 96%        | 95%        | 95%        |

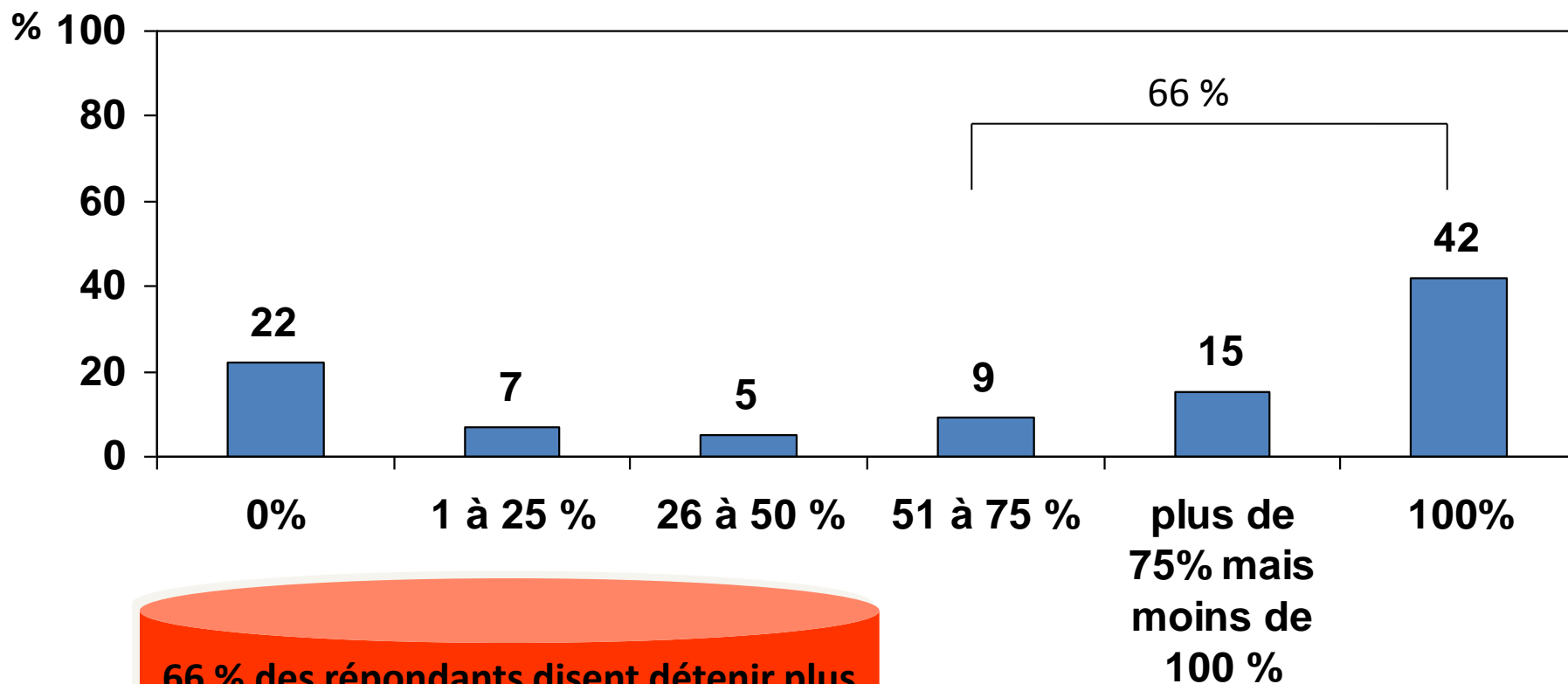
# Quelle proportion de votre portefeuille d'ÉPARGNE avez-vous avec la Caisse comparativement aux concurrents ?



**66 % des répondants disent détenir plus de la moitié de leur portefeuille d'épargne à la Caisse.**

Enquête réalisée  
en 2008 auprès de 300  
clients de la caisse

# Quelle proportion de votre portefeuille d'EMPRUNT avez-vous avec la Caisse comparativement aux concurrents ?



Enquête réalisée  
en 2008 auprès de 300  
clients de la caisse