

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PROCÉDURE DE LANCEMENT D'UN NOUVEAU SERVICE :
LE CAS DE SERVICES UNIVERSITÉS – ENTREPRISES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
AURÉLIA MELLONI

JUILLET 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

AVANT PROPOS

Lors de mon entrée en maîtrise en marketing à l'École des Sciences de la Gestion de l'UQAM en 2011, j'ai constaté l'absence de Juniors Entreprises®. Ayant intégrée la Junior Entreprise® de l'ICOMTEC (Université de Poitiers en France), j'ai une forte motivation pour développer ce concept au Canada, et en particulier pour l'ESG. Cette association, Junior Entreprise, composée uniquement d'étudiants a pour but de créer un lien avec les entreprises. Les recherches pour mon mémoire m'ont amenée à identifier des associations similaires au Canada. Partant du principe qu'un tel projet pourrait hypothétiquement être intéressant pour l'ESG, je l'ai présenté à différents acteurs et professeurs. Ce qui a permis de conclure que l'ESG avait différentes unités administratives faisant le lien avec des entreprises sans pouvoir identifier clairement ses partenariats. J'ai alors décidé de conduire une recherche exploratoire sur le développement de nouveaux services, de comprendre les services et les liens proposés par l'ESG. Mes investigations portent sur un partenariat envisageable dans un rapport gagnant-gagnant, et les valeurs ajoutées en découlant pour trois parties (entreprises - universités- étudiants). L'objectif est de montrer que ces trois détenteurs d'enjeux peuvent créer un lien en élaborant à l'issue de cette recherche un guide de lancement de DNS permettant de proposer une stratégie de lancement de nouveaux services pour le cas de l'ESG.

REMERCIEMENTS

Dans le cadre de ce mémoire je tiens à remercier :

Mon directeur de mémoire : le Professeur Pierre Filiatrault, pour son aide, son écoute, sa réactivité.

Les personnes contactées me permettant d'accéder à un réseau d'entreprises montréalaises: Le Réseau ESG UQAM, le regroupement des diplômés de l'ESG, avec madame Josiane Leclerc et le Centre d'entrepreneuriat ESG UQAM avec monsieur Michel Grenier.

Je tiens également à remercier les entreprises participantes pour le temps qu'elles m'ont accordé : Bombardier avec monsieur Robert Roy ; MTS ALL STREAM avec madame Marie-Josée Bertrand ; CGI avec madame Rachel Andrews ; Altus avec madame Myriam Ertz ; RBC avec monsieur Claude Lussier ; Open Text avec monsieur Olivier Simard ; COFOMO avec monsieur Alain Lachance ; TELEGRAPHE avec madame Line Atallah.

Mes dernières pensées se tournent vers ma famille, en particulier vers mes parents, qui m'ont soutenue et aidée dans mes études et mon évolution personnelle et professionnelle.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT PROPOS	ii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
CONTEXTE	2
1.1 Le lien entre les entreprises et les universités au Québec	2
1.2 Les différentes pratiques de liens au Québec et à l'étranger	4
1.2.1 Les pratiques en Europe : « Les Junior Entreprises® »	4
1.2.2 Les pratiques de stages en Europe.....	10
1.2.3 Les pratiques au Canada	11
1.3 La main d'œuvre au Canada	15
1.3.1 Les perspectives d'emplois au Québec et leurs conséquences	15
1.3.2 Les générations présentes sur le marché du travail.....	16
CHAPITRE II	
REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	18
2.1 Le développement de nouveaux services	19
2.1.1 Naissance et définition du terme : « New Service Development ».....	19
2.2 Les innovations de services.....	19
2.3 Le concept de service et sa compréhension par tous les acteurs	20
2.3.1 La conceptualisation du service.....	22
2.3.2 La création de service	22
2.3.3 Le design des nouveaux services.....	23

2.4	Les facteurs de succès du DNS.....	23
2.5	Les modèles de DNS.....	24
2.6	Le processus managérial du développement de nouveaux services	27
2.6.1	Processus d'aide dans l'élaboration et le développement de DNS	28
2.7	Analyse des tendances et des leaders.....	29
2.8	Cadre de processus du développement de nouveaux services.....	30
2.9	Le consommateur et la qualité	31
2.9.1	La qualité du service et la satisfaction : deux construits différents	32
2.10	La génération Y en entreprise	35
2.10.1	Les compétences managériales vues par la génération Y	35
2.10.2	Les attentes de la génération Y face à leur travail et à leur vie privée	37
2.10.3	Les traits caractéristiques de la génération Y	37
2.10.4	Les facteurs favorisant une satisfaction.....	37
2.10.5	Les stratégies managériales à adopter.....	38
2.10.6	Les conditions de travail : le bureau et l'évaluation des objectifs	39
2.10.7	Les quatre générations au travail.....	40
2.11	Les 10 meilleures entreprises vues par la génération Y	40
2.12	Cadre conceptuel	41
2.12.1	Cadre général	41
2.12.2	Cadre spécifique	41
2.13	Stratégie de collecte des données	43
2.14	Le design de recherche	43
2.14.1	Entreprises : entretiens semi-directifs.....	43
2.14.2	Étudiants : groupes de discussions.....	43

CHAPITRE III	
ANALYSE DES DONNÉES	45
3.1 Les résultats : Analyse des groupes de discussions	45
3.1.1 Résultats des groupes de discussions: le manager parfait	46
3.1.2 Résultats des groupes de discussions, partie «discussion» sur la génération Y en entreprise et ses attentes par rapport à l'université	49
3.1.3 Les attentes de la génération Y par rapport aux universités	55
3.2 Concordance de la revue et de la littérature et de l'analyse des groupes de discussions : la génération Y en entreprise et ses attentes envers l'entreprise	61
3.2.1 Conclusion la génération Y en entreprise.	61
3.3 Les résultats : Analyse des entrevues en entreprises	65
3.3.1 Résultats des entrevues en entreprise : Le développement de nouveaux services	65
3.4 Les liens entre les entreprises interrogées avec les universités ou écoles du grand Montréal.....	77
3.4.1 Les attentes des entreprises interrogées envers les universités	78
3.4.2 Les avantages d'un partenariat pour une entreprise.....	79
3.4.3 Les attentes et problèmes rencontrés lors des partenariats	80
3.5 La création d'un nouveau service par les universités dans le but de créer des liens avec les entreprises.	82
3.5.1 Un nouveau service commercial ou non commercial : les remarques des entreprises.	83
3.6 Analyse des entrevues avec des professeurs de l'ESG.....	84
3.6.1 Les liens du point de vue de l'ESG.....	85
3.6.2 Les reproches et problèmes à anticiper.....	87
3.6.3 Le développement d'un nouveau service par l'ESG.....	89

CHAPITRE IV	
CONCLUSION	91
4.1 Les recommandations pour le développement de nouveaux services : la procédure.....	94
4.1.1 Guide de développement de DNS	92
4.1.2 Les étapes de développement de DNS	92
4.1.3 Les techniques d'évaluation des étapes de DNS.....	92
4.2 Les recommandations pour la création d'un lien durable.....	94
4.3 Les recommandations pour le développement du nouveau service service dans le cas de l'ESG.....	96
APPENDICE 1	
Techniques et méthodes appliquées selon les étapes d'activité du développement de nouveaux services	104
APPENDICE 2	
Regroupement des techniques de développement de nouveaux services par étape d'activité	105
APPENDICE 3	
Étapes pour les entretiens en profondeur avec les entreprises	106
APPENDICE 4	
Étapes pour les groupes de discussions avec les étudiants	108
APPENDICE 4.A	
Plan Questionnaire génération Y (Maîtrise).....	109
APPENDICE 4.B	
Plan Questionnaire génération Y (BACC).....	112
APPENDICE 5	
Plan Questionnaire pour l'université	115
APPENDICE 6	
Cadre de processus du développement de nouveaux services.....	116
NOTES ET RÉFÉRENCES.....	120
LA BIBLIOGRAPHIE	122

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Types de collaborations (Étude Léger Marketing et Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2011.).....	3
1.2 Les défis ou barrières rencontrés.....	4
1.3 Le concept de la « Junior Entreprise® ».....	8
1.4 La « Junior Entreprise® » et ses quatre pôles.....	9
1.5 Pourcentage d'employés selon le groupe d'âge, selon la moyenne annuelle, Québec, 2008-2011 (Statistique Canada).....	15
2.1 « Perspective on Service », (Clark, Jonston, et Shulver, 2000).....	22
2.2 Le cycle de développement de nouveaux services.....	28
2.3 Cadre de processus du développement de nouveaux services	30
2.4 Explication de la réaction comportementale par la satisfaction.....	34
2.5 Cadre conceptuel de l'étude.....	42
3.1 Les facteurs influençant la satisfaction au travail de la génération Y	61
3.2 Le développement de nouveaux services vu par les huit entreprises interrogées.....	69
3.3 Les moyens utilisés par les entreprises pour communiquer un nouveau service.....	72
3.4 Synthèse du développement de nouveaux services selon la littérature et les entrevues en entreprises.....	76
3.5 Partenariat entre les entreprises interrogées et les universités montréalaises	77
4.1 La plateforme virtuelle.....	102

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Un avantage bilatéral : Étudiants – Entreprises	7
2.1 « Success Factors in New Service Development »	25
2.2 « Summary of Studies on New Service Development »	26
2.3 Perceptions des compétences managériales vues par la génération Y	35
2.4 « Summary (1) – Four Generations at Work »	40
3.1.a Le manager parfait pressenti par la génération Y de sexe féminin	46
3.1.b Le manager parfait pressenti par la génération Y de sexe masculin	47
3.2 Les attentes et reproches des services offerts par l'ESG.....	64
3.3 Liste des entreprises participant à l'enquête	65
3.4 Comment les entreprises perçoivent les nouveaux services dans le contexte actuel de marché du grand Montréal ?.....	66
3.5 L'innovation de service vue par les entreprises	68
3.6 De la procédure de lancement à la communication de nouveaux services	68
3.7 Les facteurs de succès du développement de nouveaux services.....	74
3.8 Les attentes des entreprises interrogées envers les universités	78
3.9 Les avantages pour les universités et les entreprises lors de la création de partenariats	79
3.10 Les reproches ou problèmes éventuels, les attentes des entreprises vis-à-vis des universités	80
3.11 Remarques des entreprises concernant le développement d'un nouveau service par les universités dans le cas où celui-ci est commercial ou non	83
3.12 Les avantages perçus par les professeurs lors de liens entre l'ESG et les entreprises	86
3.13 Les reproches et problèmes à anticiper selon les professeurs de l'ESG	87
3.14 Comparaison de trois services pouvant être offerts par l'ESG	89
4.1 Guide de lancement de nouveaux services	93
4.2 La création d'un lien durable pour des projets ou stages : les attentes des trois détenteurs d'enjeux.	95
4.3 Guide de lancement d'un nouveau service : le cas de l'ESG.....	97
4.4 Les attentes et reproches des étudiants face aux services offerts par l'ESG	99

RÉSUMÉ

L'objectif de ce mémoire est de proposer une procédure de lancement d'un nouveau service par des universités à des entreprises et plus spécialement par l'ESG UQAM en approfondissant les recherches faites sur le lancement de nouveaux services et plus précisément une étude faite par Léger marketing sur le lien entre les universités et les entreprises.

Le contexte montréalais du marché du travail et des partenariats entre les universités et les entreprises ont permis d'émettre l'hypothèse suivante :

Les universités peuvent créer un lien durable avec les entreprises.

Deux questions de recherche permettront de confirmer ou d'infirmer cette hypothèse:

- Comment les universités peuvent-elles créer un lien durable avec les entreprises ?
- Quelle stratégie de lancement de nouveau service les universités doivent-elles adopter ?

Ces différents liens proposent des services aux entreprises comme des stages, du conseil, en mettant en relation trois parties : les étudiants, les entreprises, et les professeurs. Concluant que les liens sont représentés par des services, le mémoire a porté sur le développement d'un nouveau service (DNS).

Une recherche dans la littérature sur le développement de nouveaux services (DNS), et plus précisément sur leur lancement, et des entrevues en profondeur auprès d'entreprises du grand Montréal apportent des données sur les liens actuellement développés, les attentes des entreprises vis-à-vis des universités et le processus de développement d'un nouveau service. Enfin, des groupes de discussions apportent une compréhension des étudiants vis-à-vis des entreprises et des universités. Soulignons que les étudiants font partie de la génération Y. Ils ont des attentes distinctes de leurs managers et ont des caractéristiques qui leur sont propres.

En centrant la recherche sur le cas de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, le but est d'analyser le lien que celle-ci offre à ses étudiants et de proposer des recommandations. La finalité du mémoire a pour dessein de proposer un guide ou une procédure de développement d'un nouveau service dans le cas de l'ESG.

MOTS clés : Génération Y - développement de nouveaux services - lancement de nouveaux services - liens entreprises et universités - management intergénérationnel.

INTRODUCTION

« L'enseignement et la recherche universitaires jouent un rôle névralgique dans le développement économique de la métropole », (Michel Leblanc)¹. Les universités sont fortes de propositions et d'innovations. Au Québec, les entreprises reconnaissent l'importance et la qualité des institutions universitaires, cependant elles ne sont qu'une minorité à entretenir des liens ou des relations avec celles-ci. Et seulement le quart de ses liens prennent la forme d'accueils de stagiaires. Comme le souligne Michel Leblanc, président et chef de la direction de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain : « Il existe pourtant un grand potentiel inexploité en ce qui concerne la création de partenariats pour la recherche et le développement. » L'étude intitulée : « Regard sur les collaborations entre les entreprises et les universités canadiennes », faite en collaboration par Léger Marketing et la Chambre de commerce de Montréal en 2010 révèle que les entreprises québécoises sont plus ou moins enclines à développer des liens avec les universités. De plus, ces liens ne sont pas de « réels maillages par le biais de systèmes de mentorat, de recherches contractuelles, de projets d'investissement, d'ententes, d'essais cliniques ou de projets incubateurs » selon Jean-Marc Léger. Il existe un réel défi pour le Québec dont l'objectif est une création de liens à valeur ajoutée entre les entreprises et les universités.

Les objectifs du mémoire se déclinent autour de trois axes:

- Dans la première partie intitulée contexte : identifier les partenariats actuels entre les entreprises et les universités au Canada et à l'étranger, ainsi qu'à l'ESG.
- Dans la deuxième partie intitulée revue de littérature : présenter selon la littérature des modèles de développement de nouveaux services, les attentes de la génération Y envers les entreprises et les universités.
- Dans la troisième partie intitulée analyse de données : identifier les attentes et besoins de chaque partie : étudiants, entreprises et universités

La finalité de cette étude a pour but de proposer un modèle de lancement de nouveau service pour le cas de l'ESG, en prenant en compte les attentes et les besoins des ces trois détenteurs d'enjeux (universités- entreprises et étudiants).

¹ Chambre de commerce du Montréal métropolitain en partenariat avec Léger Marketing, 2011: Regard sur les collaborations entre les entreprises et les universités canadiennes.

CHAPITRE I

CONTEXTE

Dans ce premier chapitre, il est important de comprendre le contexte actuel des relations entre les universités et les entreprises, mais également d'analyser ce qui se fait au Québec et à l'étranger. Les étudiants d'aujourd'hui seront en contact avec les entreprises durant leurs études et par la suite pour des recherches d'emplois. Par conséquent, il a été choisi d'analyser le marché québécois en terme de main d'œuvre : comprendre comment le marché évolue, analyser l'insertion de la génération Y en entreprise.

1.1 Le lien entre les entreprises et les universités au Québec

Un sondage a été effectué en 2010 par Léger Marketing en partenariat avec la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. Cette étude dévoilait la perception et l'appréciation des entreprises québécoises envers le réseau universitaire.

Afin de mieux connaître les habitudes de collaboration avec les institutions universitaires et leur perception du réseau canadien, un deuxième sondage a été effectué en 2011². Le problème ne s'identifie pas dans la volonté ou l'inappétence des entreprises à vouloir collaborer. En effet, 48% des entreprises québécoises ayant déjà collaborées avec des universités soulignent qu'elles ont accès à des compétences et à des expertises. Et 45% d'entre elles remarquent que la main d'œuvre est hautement qualifiée. Au Québec, il ressort que la moitié des entreprises ne voient pas la pertinence des collaborations avec les universités, soit sur 200 interrogées un total de 100 entreprises.

Parmi les entreprises interrogées n'ayant pas collaborées avec une université, 65% d'entre elles ne prévoient pas de coopérer. Or, lorsque celles-ci ont coopéré, elles désirent renouveler l'expérience pour 79% d'entre elles.

² Regard sur les collaborations entre les entreprises et les universités canadiennes. (2011) Léger Marketing.

Si nous regardons plus en détail quels sont les types de collaborations, nous remarquons les résultats suivants :

Types de collaborations entre les entreprises et les universités

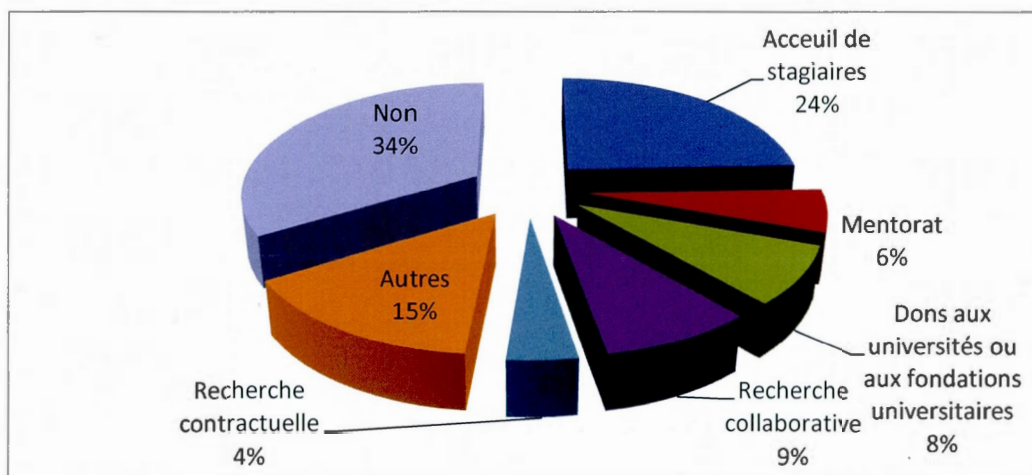


Figure 1.1 : Types de collaborations (Étude Léger Marketing et Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2011.)

L'étude souligne que les entreprises voient les institutions universitaires comme des « pépinières de talents ». Afin d'accroître la collaboration, les entreprises pensent qu'il faut améliorer les connaissances des possibilités de collaborations (29% des entreprises québécoises), arrimer les activités universitaires aux objectifs de l'entreprise (21%), offrir des incitatifs fiscaux plus généreux (19%), diminuer les obstacles administratifs (12%).

Il ressort qu'une meilleure connaissance des possibilités de collaborations faciliterait l'interaction entre les deux parties.

La figure ci-dessous met en exergue les barrières rencontrées.

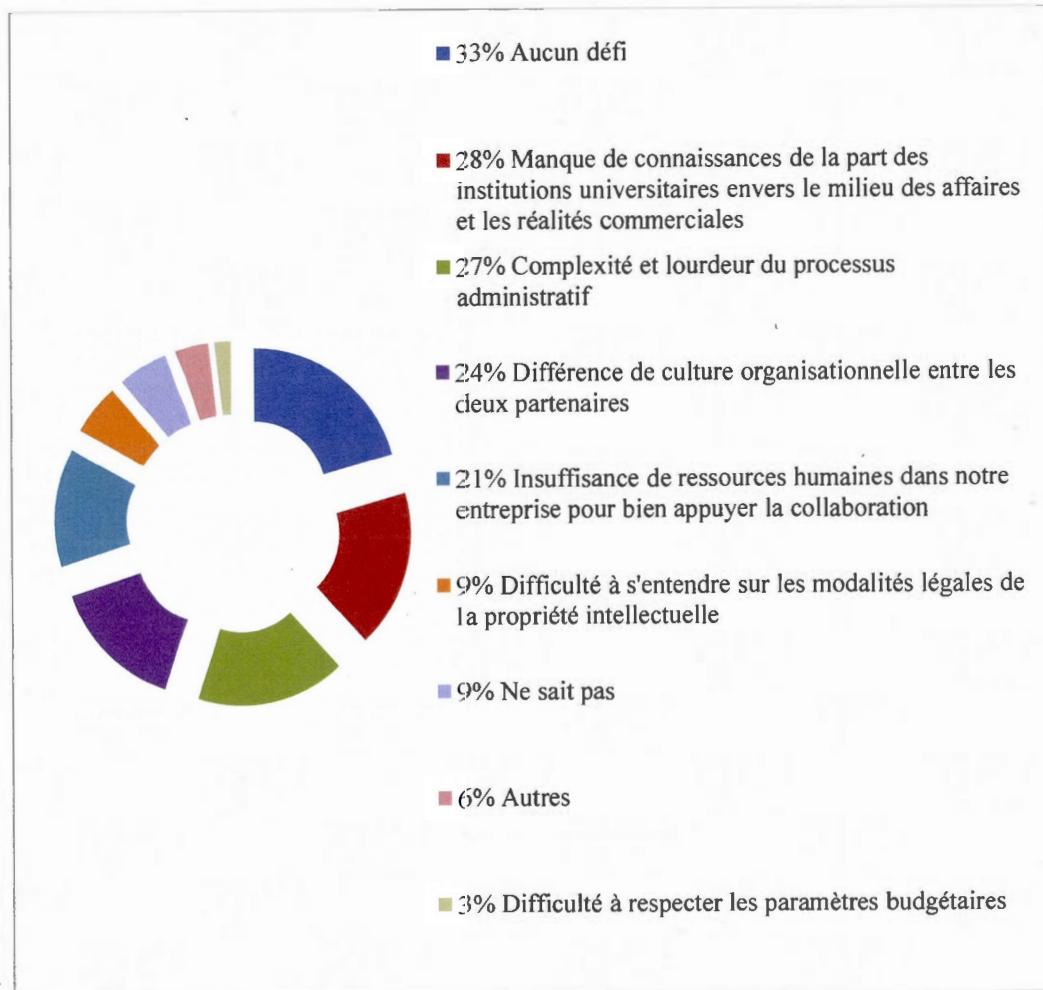


Figure 1.2 : Les défis ou barrières rencontrées³

1.2 Les différentes pratiques de liens au Québec et à l'étranger

1.2.1 Les pratiques en Europe : « Les Junior Entreprises® »

Depuis 1969, le mouvement de la Confédération Nationale des « Junior Entreprises ® » (CNJE) se développe en Europe.

Il a pour mission de coordonner et d'accompagner plus de 160 « Junior Entreprises® », des associations étudiantes qui sont implantées dans les écoles et les universités.

³ Regard sur les collaborations entre les entreprises et les universités canadiennes. (2011) Léger Marketing.

Actrice clé du monde étudiant, la CNJE crée en 1992 le réseau international JADE (Junior Association for Development in Europe) : une opportunité pour partager ses bonnes pratiques et diffuser la culture d'entreprendre en France comme à l'étranger. Afin de distinguer les « Junior Entreprises® » des autres associations, et de pouvoir veiller à la qualité de leurs prestations, l'appellation « Junior Entreprises ® » est contrôlée. Une campagne d'audit-conseil est ainsi réalisée chaque année depuis 1991 et permet de veiller au respect de la déontologie du mouvement.

Gage de l'excellence, la marque « Junior Entreprises ® » garantit à la fois l'accompagnement de chaque structure depuis son intégration, sa gestion, mais aussi sa mise en place de démarches qualité et de satisfaction client. Les « Junior Entreprises ® » suivent des valeurs établies par la confédération.

1.2.1.1 Les valeurs : une association responsable, un engagement⁴

Dynamiques, innovantes, entreprenantes, « les Junior Entreprises ® » s'affirment comme un mouvement engagé ayant pour conviction que leur activité est indissociable de l'environnement dans lequel elles s'inscrivent.

Cette implication a pris forme autour de trois objectifs :

- **Diffuser l'esprit d'entreprendre** au plus grand nombre d'étudiants, qu'ils viennent des écoles ou des universités françaises.
- **Créer des passerelles** entre la sphère étudiante et le monde de l'entreprise afin de faciliter toujours plus l'insertion professionnelle des jeunes.
- **Partager et témoigner** leur engagement citoyen notamment dans le cadre du Club « Junior Entreprises ® ».

Une implication concrétisée également au travers de nombreux partenariats et d'actions de mécénat s'inscrivant sur le long terme.

⁴ Junior Entreprise®, plaquette de présentation <http://www.junior-entreprises.com/wp-content/uploads/2012/06/plaquette.pdf>

1.2.1.2 Présentation d'une « Junior Entreprise ® »

Une « Junior Entreprise ® » est une association implantée au sein d'un établissement d'enseignement supérieur. Elle permet aux étudiants de mettre en pratique leur enseignement théorique, en réalisant des études ou projets, pour des clients très variés. Fonctionnant sur le modèle des cabinets conseils, les « Junior Entreprises ® » accompagnent et forment les cadres de demain, en permettant aux jeunes du mouvement de se forger une réelle expertise professionnelle au contact de clients variés.

Il s'agit aussi de leur offrir la possibilité d'élargir leurs horizons en travaillant aussi bien pour de grands groupes, des institutions, ou pour le secteur à but non lucratif.

Les « Junior Entreprises ® » offrent ainsi aux étudiants une opportunité de se construire un véritable réseau et d'acquérir la double compétence technique de fonctionnement d'une « entreprise » et managériale en parallèle de leurs études.

« Les entreprises ont compris tout l'intérêt qu'elles avaient à recruter d'anciens Junior-Entrepreneurs : esprit de challenge, expérience et détermination, autant de qualités qui séduisent de plus en plus de recruteurs. », Matthias Brottier, président de la Confédération Nationale des Junior Entreprises (2011/2012).

Promesse de polyvalence pour les entreprises, les missions proposées aux « Junior Entreprises ® » couvrent une multitude de compétences nécessaires à l'épanouissement professionnel futur des étudiants. Ainsi les étudiants doivent accomplir des tâches : la gestion de projet, le management d'équipe, la formation aux mécanismes de l'entreprise etc. Au cours de leur investissement dans la « Junior Entreprise ® », les étudiants acquièrent une expérience riche, ce qui est un atout pour leur insertion en entreprise.⁵

⁵ <http://www.junior-entreprises.com/wp-content/uploads/2012/06/plaquette.pdf>

1.2.1.3 Les objectifs de la « Junior Entreprise ® »

Une « Junior Entreprise ® » est une association loi 1901 (à vocation économique et pédagogique, à but non lucratif). Elle a pour objectif de réaliser des études à plus value pédagogique⁶, rentrant dans les domaines de compétences étudiées à l'école. Les études permettent à l'étudiant de mettre en application leurs connaissances au profit des entreprises, il y a alors un avantage pour les deux parties.

1.2.1.4 Un avantage bilatéral : Étudiant – Entreprise

Tableau 1.1 : Un avantage bilatéral : Étudiant- Entreprise

ÉTUDIANT	ENTREPRISE
Mettre en pratique l'enseignement théorique	Bénéficier des capacités d'innovation des étudiants, et de leur dynamisme
Professionnaliser les étudiants dans leur domaine d'apprentissage	Bénéficier d'études de qualité ¹
Stimuler l'"entrepreneuriat"	Mettre en œuvre des projets
Former les administrateurs (membres du bureau de la « Junior Entreprise ® ») à la gestion d'une entreprise	Sécurisant (grâce au soutien pédagogique et des professeurs)
L'intégration sur le marché du travail et le réseautage	Identification de candidats potentiels pour l'entreprise

Une « Junior Entreprise ® » met en relation deux parties : les étudiants et les entreprises.

Comment l'association s'organise-t-elle au niveau externe ?

⁶ « On appelle « étude » tout projet consistant en une phase d'analyse (préparatoire), une phase de réalisation (qui peut être terrain) et une phase de synthèse (conclusions, bilans). La réalisation de formations, de simples opérations de maintenance, une opération de démarchage ou encore du prêt de main d'œuvre ne sauraient donc constituer une étude. » Source Junior entreprise

« La plus-value pédagogique » est ce qui permet aux étudiants de justifier de l'intérêt pour eux de réaliser une étude pour un client dans le cadre de la Junior-Entreprise. Les études ne peuvent consister en une simple passation de questionnaires (pour une étude marketing) ou en une simple saisie de données (pour une étude technique). »

1.2.1.5 L'organisation externe des « Junior Entreprises® »

Le concept de la « Junior Entreprise ® »

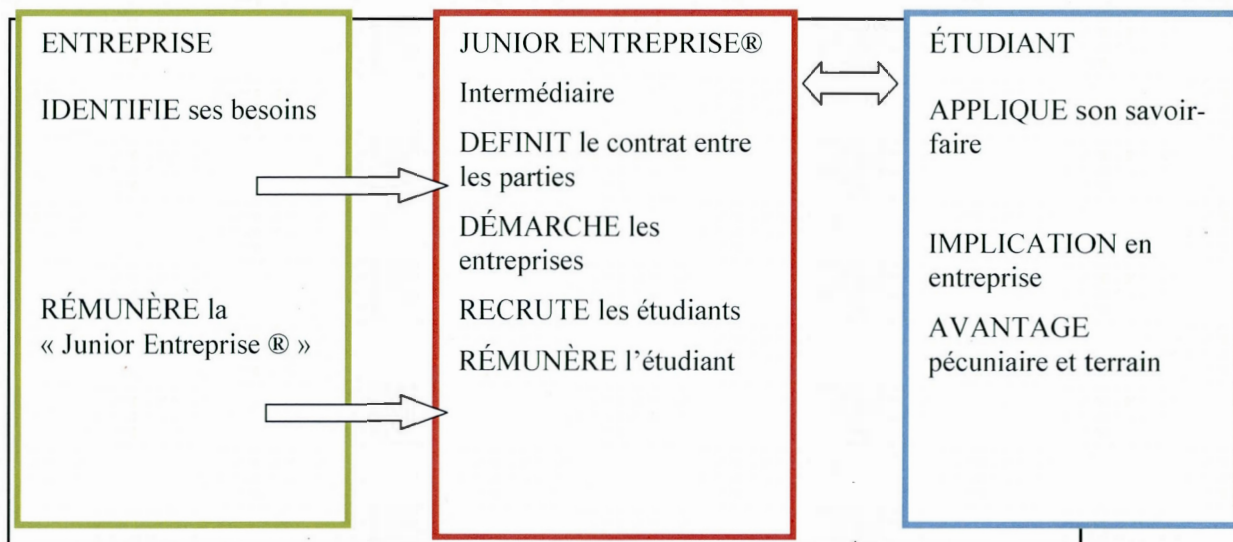


Figure 1.3 : Le concept de la « Junior Entreprise ® »

Au niveau financier en Europe, une « Junior Entreprise ® » va recevoir de l'argent en contrepartie de la réalisation d'une étude.⁷

1.2.1.6 L'organisation interne des « Junior Entreprises ® »

En interne toutes les « Junior Entreprises ® » s'organisent autour de 4 pôles : le développement commercial, la communication, la qualité, le réseau. Les étudiants faisant partie de l'association vont selon leurs connaissances et intérêts intégrer un des pôles.

⁷ Le financement : fort de ce constat, les Junior-Entreprises proposent chaque année à leurs 14 800 étudiants intervenants de financer leurs études de manière intelligente ; l'expérience en Junior-Entreprise étant une occasion unique de pouvoir réaliser des études capables de compléter l'enseignement théorique, tout en étant rémunéré.

La rémunération d'un Jour-Étude-Homme s'étend ordinairement entre 80 et 300 euros (en fonction du type de mission, de la plus-value sur la mission, de la Junior-Entreprise etc.), rémunération souvent bien supérieure à celles des « jobs » (qui ne contribuent d'ailleurs pas, de manière générale, à la formation des étudiants).

La « Junior Entreprise ® » et ses quatre pôles :



Chaque pôle est composé d'un chef de pôle qui en accord avec le président établit un plan d'action pour l'année universitaire.

Figure 1.4 : La « Junior Entreprise ® » et ses quatre pôles

Être membre d'un pôle

Être membre d'un pôle signifie être membre actif dans différents domaines d'activités de la « Junior Entreprise ® ». Chacun des pôles est constitué de chargés de pôle (de préférence un étudiant connaissant le fonctionnement de la « Junior Entreprise ® »).

La personne responsable est alors coordinatrice, elle délègue les tâches à l'ensemble de son équipe, elle prévoit également la planification et est en contact avec le président. La relation entre chacun des pôles et le président doit laisser une certaine indépendance à chaque responsable de pôle, tout en laissant au président un rôle de contrôle aussi régulier que nécessaire.

Être chargé d'affaires

Chacune des personnes de l'équipe se doit de gérer une ou plusieurs études au cours de l'année. De la prise de contact avec le client, jusqu'à la réunion de synthèse, et de retour sur expérience de fin de mission en passant par le recrutement de l'étudiant. Le chargé d'affaires accomplit ici pleinement le rôle du chef de projet comme on peut le trouver dans une agence de communication.

Nous mettons l'accent sur l'importance de rester au maximum en contact avec le client quant au déroulement des différentes phases de l'étude en cours. Un bon suivi et une prise régulière de contacts avec le client minimisent les risques d'une quelconque incompréhension sur différents points de l'étude.

1.2.1.7 Le réseau « Junior Entreprise ® » en Europe : JADE

JADE (Junior Association for Development in Europe) est la Confédération Européenne des Junior Entreprises. Elle a été fondée en 1992 par la Confédération Nationale des « Junior Entreprises ® » (confédération française) en collaboration avec les confédérations néerlandaises, portugaises, italiennes et suisses. JADE est une association internationale sans parti politique, à but non lucratif. L'association initialement implantée à Paris, a transféré il y a une dizaine d'années ses locaux à Bruxelles, au cœur de la Capitale européenne confirmant ainsi son ancrage continental. C'est à ce jour, l'un des plus grands ensembles d'associations étudiantes confédérées d'Europe.

Le réseau « Junior Entreprise ® » au niveau international

Chaque année a lieu un Congrès mondial regroupant les « Junior Entreprises ® ». En 2012, la conférence a eu lieu au Brésil par « Junior Brazil ».

Elle avait pour objectifs : rassembler les « Junior Entreprises ® » du monde entier, partager les connaissances, participer à des conférences sur des thèmes spécifiques donnés par des conférenciers connus dans le monde entier.

1.2.2 Les pratiques de stages en Europe

En Europe, dans les écoles de commerce, les étudiants doivent accomplir des stages tout au long de leurs études. Un étudiant de Baccalauréat va devoir chaque année trouver une entreprise et faire un stage correspondant aux attentes de l'école.

Il doit se conférer à la charte de stage et prendre connaissance d'exemples de missions accordées par son établissement. A l'école de commerce l'ESCEM dans le programme Bachelor, l'étudiant doit durant ses trois années d'étude accomplir trois stages différents :

- En première année : un stage de découverte, d'une durée minimale de 2 mois. L'objectif est de découvrir une entreprise, de cerner la complexité et le fonctionnement d'une organisation. Le stage se conclut par la rédaction d'un rapport.

- En deuxième et troisième année : un stage d'orientation et de professionnalisation visant à montrer que l'élève est capable de s'intégrer dans le monde des affaires.

Tous les stages bénéficient d'une convention signée par l'élève, l'école et l'entreprise.

1.2.3 Les pratiques au Canada

Après avoir parcouru différentes pratiques de relations entre les entreprises et les universités en Europe, intéressons-nous à différentes pratiques de liens au Canada.

1.2.3.1 Partenariat de recherche

Le 18 février 2011 est parue une recherche menée par l'université Mc Gill en partenariat avec l'ETS (l'École de technologie supérieure au Groupe d'experts fédéral), dont l'objectif était de développer un modèle pour le développement de partenariats dans le cadre de la recherche.

Elle démontre comment les institutions aux vocations différentes peuvent travailler en collaboration et avec l'industrie dans l'intérêt de chacune et du pays. Le partenariat a entre autre pour effet de combler les « vallées de la mort » en matière d'innovation.

1.2.3.2 Le CCM⁸

A ce jour, il n'existe pas à proprement dit de réseau « Junior Entreprise® » comme en Europe et au Brésil. Cependant, il existe des associations au niveau de la maîtrise dans des domaines particuliers. Nous avons relevé différentes associations comme le Club de Consulting de HEC Montréal (CCM), qui en plus d'offrir des mandats à ses membres propose des conférences et « 5 à 7 » sur des thèmes entrepreneuriaux.

1.2.3.3 L'université McGill avec l'association : « Corporate McGill »

Une association ayant pour but de résoudre les problèmes des entreprises.

1.2.3.4 L'université Laval avec l'association : Préambule communication

Seule agence de communication 100 % étudiante à Québec, Préambule communication⁹ procure une première expérience de travail inestimable à tous ceux et celles qui rejoignent ses rangs le temps d'une session universitaire.

⁸ Source : <http://cmhhec.com/membres/feedback/>

⁹ Préambule communication, sources : http://www.forcesavenir.qc.ca/universitaire/finaliste_view/3396

Issue d'une initiative d'étudiants de l'Université Laval, l'agence Préambule communication a été créée en 1986 afin de permettre aux inscrits au baccalauréat en communication publique de mettre en pratique les notions apprises en classe. Depuis, cette raison d'être sert efficacement les intérêts d'un bon nombre d'entreprises et d'organisations de la région de Québec. Celles-ci voient en Préambule une solution de rechange abordable aux plus grandes agences de communication de la région.

« En donnant la chance aux étudiants de relever de véritables défis professionnels avec de vrais projets pour de vrais clients, l'apprentissage théorique prend tout son sens. Une fois fraîchement diplômé, se démarquer par une telle expérience de travail vaut son pesant d'or auprès des employeurs potentiels », indique Catherine Létourneau, porte-parole de Préambule.

Une vingtaine d'étudiants travaillent à l'agence. Pour donner la chance au plus grand nombre possible d'étudiants de vivre cette expérience, la durée d'embauche est limitée à une session. L'agence a ainsi vu passer plus de 500 étudiants parmi ses rangs. Les nouveaux arrivants sont encadrés par les plus anciens et bénéficient d'une formation donnée par l'un des directeurs.

« Le roulement régulier au sein de l'équipe favorise l'innovation, stimule le renouvellement créatif et rafraîchit l'image de l'agence. Chacun a ainsi la chance d'apporter sa touche personnelle à l'agence et à ses mandats », poursuit Catherine Létourneau.

Affiliée à Cossette, la plus importante firme de communication au pays, l'agence Préambule communication jouit par conséquent d'un encadrement professionnel et d'une crédibilité incontestée. Préambule maintient d'ailleurs un taux élevé de satisfaction de sa clientèle, qui non seulement lui reste fidèle, mais la recommande également à des partenaires d'affaires.

En 2012, pour souligner le 25^{ème} anniversaire de l'agence, Préambule communication s'est dotée d'un nouveau logo. Son site Internet a été revampé et le concours Facebook qu'elle avait lancé pour l'occasion a connu un grand succès. De plus, l'agence a diversifié son offre de services au fil des années, et a récemment ajouté la création de sites Internet.

C'est également la plus ancienne agence étudiante en communication de toutes les universités québécoises.

Elle est devenue un modèle pour toutes les agences étudiantes, toutes disciplines confondues, lorsque vient le temps pour elles de se construire un cadre d'organisation. Qui plus est, elle permet aux étudiants de pratiquer leur métier tout en poursuivant leurs études. « C'est le meilleur des mondes! », souligne Bernard Dagenais, professeur titulaire et président du conseil d'administration de Préambule communication.

1.2.3.5 L'Université Concordia et l'association: "Business Building Blocks"

Poussés par de fortes valeurs entrepreneuriales et une réelle volonté d'apporter leur contribution au monde des affaires, 13 étudiants de l'Université Concordia ont bâti un programme visant à soutenir les entrepreneurs de la grande région de Montréal. Ils ont mis trois ans à concevoir leur projet, le Business Building Blocks¹⁰, et à démontrer son efficience auprès des instances institutionnelles et du milieu des affaires. Leur ambition : donner des ailes aux entreprises d'ici.

Fournir les outils nécessaires aux nouveaux entrepreneurs pour leur permettre de mener à bien leur projet d'entreprise et assurer sa viabilité, voilà les principaux objectifs qui ont motivé cette démarche.

Un troisième objectif, s'est rapidement avéré aussi important que pertinent : donner l'occasion à des étudiants de l'Université Concordia de mettre à profit leurs apprentissages et leur créativité débordante pour vivre une expérience concrète du milieu des affaires.

Composé de trois volets distincts, le programme Business Building Blocks couvre les trois principales étapes de la création d'une entreprise. Le premier volet, appelé Business Blueprints, consiste en un cours d'entrepreneuriat comprenant l'accompagnement d'un entrepreneur par un groupe de trois ou quatre étudiants qui l'aident à monter son plan d'affaires. Complet et personnalisé, ce plan d'affaires représente un élément clé du succès de l'entreprise, car il permet à son fondateur d'obtenir le financement nécessaire à son lancement.

Le second volet, intitulé Marketing Makeover, vise à améliorer les stratégies de commercialisation des entrepreneurs.

¹⁰ Business Building Blocks, sources : http://www.forcesavenir.qc.ca/universitaire/finaliste_view/3395

Une équipe d'étudiants en graphisme et en marketing propose à chaque entrepreneur des solutions créatives et faciles à exécuter. L'aspect financier du marketing, ses effets sur les produits et services sont aussi abordés dans ce volet.

La dernière composante du programme est le Dobson Practicum. Il représente en quelque sorte un incubateur pour l'entreprise qui jouit de plusieurs heures de mentorat à travers des conférences, des ateliers ou des consultations privées avec des experts du domaine entrepreneurial. Pour l'entrepreneur c'est le dernier palier, mais pour les étudiants de Concordia c'est une porte d'entrée vers la réalisation de leur propre projet entrepreneurial!

« Jusqu'à présent, le Business Building Blocks a accompagné 32 entrepreneurs dans le lancement de leur entreprise et mis à profit la contribution de plus de 800 étudiants de l'Université Concordia, qui pourront intégrer cette expérience à leur portfolio professionnel », explique la porte-parole du projet, Julie Marin.

Le Business Building Blocks travaille activement à implanter un partenariat à long terme avec le milieu des affaires montréalais. Comme cet incubateur d'entreprises donne accès à de précieux outils d'accompagnement entrepreneurial ainsi qu'au mentorat et à différentes activités de formation, un tel partenariat s'avérera extrêmement rentable pour toutes les parties concernées.

« Bâtir ce projet a été pour nous tous une expérience extrêmement enrichissante, sur les plans personnel, universitaire et professionnel. Le défi était grand et nous y avons tous consacré notre passion et notre détermination, pour un résultat à la hauteur de nos ambitions », confie Julie Marin.

1.2.3.6 Le système COOP à l'Université de Sherbrooke¹¹

Depuis 1996, les étudiants de l'Université de Sherbrooke ont accès chaque année aux entreprises grâce au système de stages rémunérés.

Après avoir vu les différentes pratiques de liens entre les entreprises et les universités, analysons la situation actuelle de la main d'œuvre au Canada. Centrons notre recherche sur les perspectives d'emplois et les relations de travail intergénérationnelles.

¹¹ Source <http://www.usherbrooke.ca/ssp/fr/le-service/le-regime-coop-en-bref/>

1.3 La main d'œuvre au Canada

Au Canada, la population vieillit, ce qui soulève de nombreux défis « individuels, organisationnels et sociétaux » selon Perspective (Mackenzie et Dryburgh, 2003). Les baby-boomers partent à la retraite laissant derrière eux des entreprises en perte de connaissances. Malheureusement ces compétences développées au cours des carrières sont non seulement perdues, mais cela induit de nombreuses places vides.

1.3.1 Les perspectives d'emplois au Québec et leurs conséquences

Les entreprises puisent au sein de leur main d'œuvre un savoir-faire, un savoir-être. Grâce à ces personnes ressources, elles deviennent ce qu'elles sont. Or, ces personnes clefs vont devoir s'en aller. La collaboration accrue entre les entreprises et les universités pourrait permettre aux entreprises d'intégrer au fur et à mesure les jeunes universitaires au sein de leur système afin de transmettre un savoir-faire, mais également d'enrichir leurs savoirs par des connaissances plus récentes. La figure suivante montre que le nombre d'emplois par groupe d'âge vérifie l'observation du vieillissement de la population, selon les prévisions de Perspective (Mackenzie et Dryburgh, 2003).

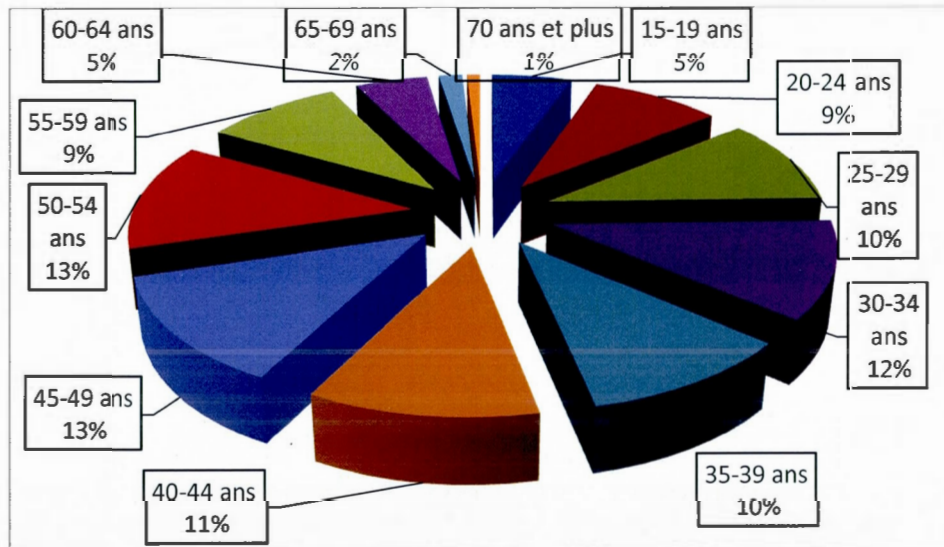


Figure 1.5 : Pourcentage d'employés selon le groupe d'âge, selon les moyennes annuelles, Québec, 2008-2011 (Statistique Canada)¹².

¹² Statistique Canada consultée le 28/04/2012 à 11h35
(http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/parmt_etudn_march_travl/pop_active/b001_2008-2011.htm)

En 2020, une vague de départs à la retraite entraînera une disparition de « travailleurs talentueux et d'expérience » souligne Perspective (Mackenzie et Dryburgh, 2003). La figure 1.5 montre que 13% de la population active du Canada sera en phase de départ à la retraite, suivie de près par les 45-49 ans, soit au total 26% de la population active.

1.3.2 Les générations présentes sur le marché du travail

Il y a actuellement quatre générations sur le marché du travail en Amérique: *Les traditionalistes* nés entre 1925 et 1945/ *Les baby-boomers* nés entre 1946 et 1964 / *La Génération X* née entre 1965 et 1980 et *La génération Y* née entre 1981 et 2000, (Strauss & Howe, 1991). Or, Stevenson (2008) dit : « Les générations luttent lorsqu'elles travaillent ensemble, ce qui conduit à des conflits » (Bartley, Ladd & Moris, 2007). La génération Y aime la flexibilité dans son travail et une écoute personnalisée des managers (Robert Half International, 2008, p10). Les baby-boomers sont loyaux et ont une éthique forte (Wesner & Miller 2008). Ils travaillent dur et sont surnommés les « Workaholics » (Kyles, 2005).

Les entreprises vont faire face à une mixité accrue des générations qui observent des singularités propres à chacune. Une intégration des étudiants tout au long de leur parcours à l'université permettrait aux entreprises de faire face aux différentes valeurs propres à chacune, d'intégrer de nouvelles connaissances et d'approfondir les liens entre générations.

Notre propos a montré que les entreprises vont devoir contrer des problèmes liés à la pénurie de main-d'œuvre afin de rester compétitives. Car les personnes « clefs » ayant une profonde connaissance de l'entreprise et du marché vont partir à la retraite. Les entreprises auraient fort intérêt à mettre en œuvre une stratégie au niveau des Ressources Humaines ayant pour objectif de garder la génération Y en son sein et de permettre aux générations d'échanger leurs savoir-faire et savoir-être.

Nous émettons l'hypothèse suivante :

Les universités peuvent créer un lien durable avec les entreprises.

La préoccupation du lien entre les entreprises et les universités pousse la Chambre de commerce de Montréal métropolitain à une réflexion. Celle-ci pourrait s'orienter vers la collaboration à la création d'un service de la part des universités.

Ce service pourrait parvenir à créer un lien, à insérer la génération Y en la confrontant aux réalités du marché. Ce nouveau service proposerait également aux entreprises de profiter des universités dans le secteur de la recherche. Ceci donnerait une valeur ajoutée aux deux parties.

Posons-nous alors les questions de recherche suivantes :

Dans ce cas, quelle stratégie de lancement de nouveau service les universités doivent-elles adopter ? Comment les universités peuvent-elles créer un lien durable avec les entreprises ?

CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le secteur des services a émergé dès que les pays industrialisés se sont tournés vers un marché basé sur l'information. Le développement incessant de nouveaux produits et services (« New service development » (NSD)) est nécessaire au maintien de la compétitivité dans la très grande majorité des entreprises. Des données statistiques permettent d'affirmer que les services sont le moteur de la croissance économique et de l'emploi dans tous les pays industrialisés et seraient même un instrument de mesure de la croissance économique d'un pays. En effet, plus de 70% du PIB et de l'emploi représentent le secteur des services. Les pays industrialisés et en voie d'industrialisation sont dans une ère où les services dominent l'économie (Froehle et al. 2000 ; Gouvernement du Québec, 2003 ; IBM, 2007).

De nombreuses recherches ont été menées sur le développement de nouveaux produits depuis plusieurs années. Les connaissances autour du « New Product Development » (NPD) continuent à se développer (Schilling & Hill, 1998 ; Wind & Mahajan, 1997). Cependant, peu de connaissances ont été approfondies afin de comprendre comment les nouveaux services doivent se lancer (Bowers, 1989 ; Edgett, 1994). Ainsi voyons-nous beaucoup de modèles s'inspirant du modèle classique de Développement des Nouveaux Produits (DNP). Booz, Allen, & Hamilton, (1982); Roth et al. (1997), remarquent : « While United States service firms tend to improve their existing services on a regular basis, they generally do not have any formal and reproducible processes for developing new services » (p.6). Bitran & Pedrosa, (1998), Gallouj & Weistein, (1997), affirment que l'application des modèles de développement de nouveaux produits pour des modèles de nouveaux services ne suffisent pas à décrire adéquatement comment les nouveaux services se sont efficacement développés.

La recherche d'optimisation des services pousse les chercheurs à se poser les questions suivantes :

Comment naissent les nouveaux services ? Quel est le procédé déployé ? Comment devrait-on procéder pour lancer avec succès un nouveau service ?

2.1 Le développement de nouveaux services

À partir de la littérature, nous allons comprendre comment se développent les nouveaux services, la définition et la procédure de création et de développement de ces services.

2.1.1 Naissance et définition du terme : « New Service Development »

En 1983, à la conférence de l'«American Marketing Association » intitulée « Symposium of Developing New Services » trois issues importantes sont nées : la description explicitant un nouveau service, la distinction entre le développement de service, le design, et le degré d'innovation dans le développement d'une stratégie pour gérer le développement de nouveaux services (DNS). Dans la littérature, il existe différentes définitions de « nouveau service ». James A. Fitzsimmons & Mona Fitzsimmons (2000) proposent qu'un nouveau service se définisse comme une offre non disponible auprès des consommateurs et que celui-ci soit le résultat d'une complémentarité, d'un changement radical dans la livraison, ou des améliorations incrémentales à des services déjà existants et que les consommateurs le perçoivent comme nouveau.

Cette définition propose une distinction entre un service d'innovation radicale (« i.e., offerings not previously available to an organization's existing customers) et un service d'innovation incrémentale (« i.e.; changes to offerings previously available to an organization's existing customers »). Il y aurait des services d'innovation radicale, ayant pour objectif de créer une nouveauté et d'autres d'innovation incrémentale partant d'une base existante.

2.2 Les innovations de services

Selon Lovelock (1984) et Heany (1983), il y a différents types d'innovations radicales et incrémentales:

- Les innovations de type radical : l'innovation majeure: généralement menée par l'information et les technologies informatiques. Il existe deux types d'innovation radicale : La « Start-up business » est un nouveau service dans un marché déjà existant et ne comportant pas de clients actuels, et le « New services for the market presently served», nouveau service offert aux clients actuels dans un marché déjà existant.

- Les innovations de type incrémental sont composées de trois différents types d'innovation : Le « Service line extensions » est une augmentation des prestations d'une gamme de services, le « Service improvements » consiste à des améliorations au niveau des services existants.
- « Les « Style changes », sont des changements au niveau du service ayant un impact sur la perception des consommateurs, leurs émotions, et attitudes. Le changement se produit seulement sur l'apparence du service et ne le change pas fondamentalement.

Johnson, S.P et al. (2000), démontrent par l'appui de chercheurs que les innovations radicales et incrémentales peuvent être vues de deux manières différentes, en référence à Damanpour & Evan (1984). Ces auteurs voient l'innovation comme un produit ou un résultat subtil, alors que Rogers (1983), voit l'innovation comme une procédure durant laquelle quelque chose de nouveau est introduit.

L'innovation, selon la définition de Rogers (1983), est plus appropriée pour le design et la configuration des activités de « DNS » puisque celle-ci doit introduire quelque chose de nouveau et selon Johnson, S.P et al. (2000), c'est un facteur de réussite.

2.3 Le concept de service et sa compréhension par tous les acteurs

D'après Heskett (1986), le terme de « Service concept » décrit la manière dont une organisation souhaite que le service soit perçu par les consommateurs, les employés, les actionnaires et les institutions. Les recherches en management des opérations définissent le terme de concept de service comme un « package ». Il inclut comment le consommateur est traité au cours du service (Johnston, 1989). Collier (1994) l'appelle le « customer benefit package ». Ainsi voyons-nous apparaître le septième P dans la stratégie marketing avec : le produit, la procédure, la place, « physical evidence » (l'apparence), les personnes, le prix, et la promotion (Zeithaml & Bitner 1996). Slack, Chambers, Harland, Harrison, et Johnston (1998), affirment que lorsque le consommateur achète un produit ou un service, il n'est pas dans une simple phase d'achat du produit ou du service en question, mais plutôt dans une procédure d'achat d'un « tout », d'un ensemble de bénéfices qui rencontrent ses besoins et attentes.

Ainsi, Clark, Johnston, & Shulver (2000), suggèrent que le concept de service soit perçu comme une « image » prenant en compte la nature du service et capture sa valeur, sa forme, sa fonction, ses expériences et ses résultats. Ils ont élaboré une liste regroupant les attributs du concept de service :

- La valeur : ce que le consommateur est prêt à payer.
- La forme et la fonction : la structure du service, comment celui-ci est créé, et comment il opère.
- L'expérience : les expériences perçues par les consommateurs.
- Le résultat : les bénéfices, cités ou assumés, apportés aux consommateurs et à l'organisation.

Pour Clark, Johnston, & Shulver (2000), le concept de service peut être conceptualisé, testé, et délivré. Il agit comme un axe de communication rendant le service disponible pour la vente, le marketing, le développement et la livraison. Il aide également le management des opérations à explorer et améliorer l'activité. Les auteurs pensent que le concept de service bien formulé peut être profitable à l'organisation si les idées sont transformées en services rentables. Les auteurs concluent en évoquant les points suivants :

- Le service devrait être défini comme « service in the mind » car il est dans l'esprit des managers, des employés et des consommateurs.
- Le service peut être utilisé comme un moyen de communication.
- Le service peut être utilisé comme un outil de cohérence au sein des différents groupes suivants : la compagnie, les employés et les consommateurs.

Or, Clark, Johnston, et Shulver (2000), soulignent que le service est hétéromorphe et « heteropath », c'est-à-dire qu'il est perçu de manière différente du point de vue interne comme externe et qu'il affecte de manière différente chaque consommateur.

Ainsi, ils affirment que si le concept n'est pas clairement défini, cela peut entraîner une mauvaise perception ou compréhension du consommateur vis-à-vis de la nature de la compagnie et son rôle. Collier (1994), suggère que généralement les consommateurs ne connaissent pas les objectifs de la compagnie, au détriment du service proposé par l'entreprise.

Pour Clark, Johnston, et Shulver (2000), les différents intervenants lors de la procédure de la création du service peuvent avoir différentes perspectives et priorités à propos de la nature du service. Lovelock (1992), Clark, Johnston, et Shulver (2000), identifient quatre concepts internes : le marketing, les opérations, les ressources humaines, le management, et le consommateur. Les auteurs affirment que le service est effectif lorsqu'il existe un lien de relation entre ces quatre concepts. La figure suivante (fig. 2.1) met en exergue l'importance du lien de relation entre les variables, en gardant la variable principale : « Service in the mind ».

2.3.1 La conceptualisation du service

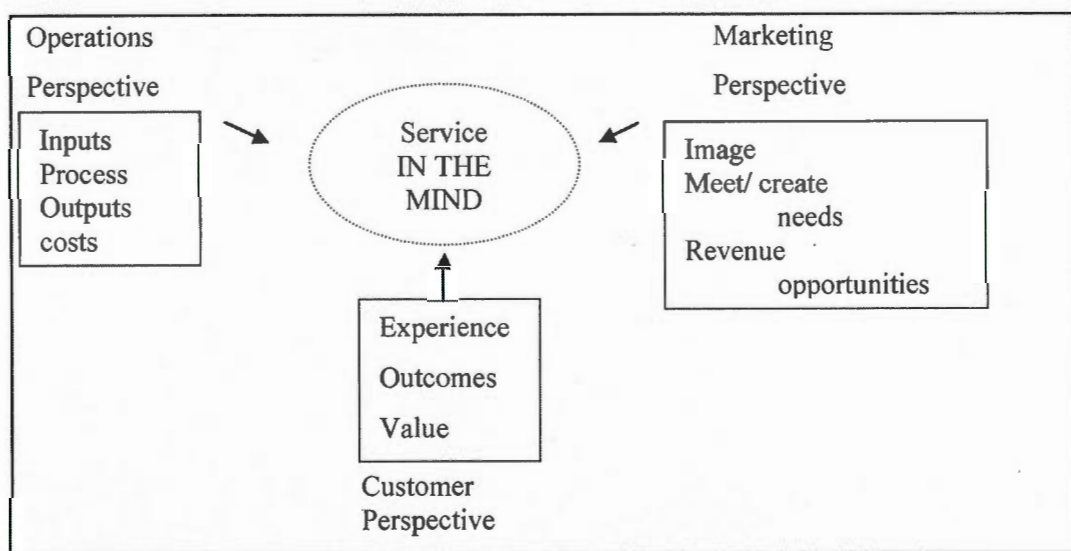


Figure 2.1 : « Perspective on Service » (Clark, Johnston, et Shulver (2000)).

La conceptualisation du service permet de créer une cohérence au sein de l'entreprise en identifiant clairement la nature de l'entreprise ce qui inclut : « customer's perspective », « the experience », et « the benefits the customer expects ».

2.3.2 La création de service

Bernstein (1990), définit la création de service comme étant: « Process comprising the set of activities executed to create a new or enhanced customer service » (p.84).

La définition proposée par Cooper et al. (1994), contient différentes étapes: « Project screening, Market research, Product development and Test marketing». Il s'agit d'un processus complet de la naissance d'une nouvelle idée de service à son lancement. La définition de Cooper et al. est soutenue par différents auteurs soulignant l'importance de diviser le processus de développement de service en plusieurs étapes (Bower, 1985 ;

Lovelock 1984 ; et Easingwood 1986). Retenons la définition de Cooper et al. (1994) caractérisant le développement de service comme un processus complet intégrant différentes étapes.

2.3.3 Le design des nouveaux services

Le processus de développement d'un nouveau service débute par le design du nouveau service. Ce processus est un élément important et selon Schneider et Bowen's (1984), c'est la première étape dans la procédure du développement du nouveau service. Le design de service spécifie la structure, l'infrastructure et l'intégration des opérations de stratégies, (Roth & Jackson, (1995) ; Roth & van der Velde, (1991)). Le design confère une réelle configuration à la procédure de développement de nouveaux services (DNS) et développe l'offre de service. Ainsi, selon Johnson, S.P et al. (2000), le design est essentiel à la configuration de la procédure de DNS.

2.4 Les facteurs de succès du DNS

Afin d'atteindre des objectifs managériaux, économiques, et de prouver leur validité, les nouveaux services se doivent d'être des succès.

Selon la littérature, il ne semble pas qu'il existe d'autres recherches sur les facteurs de succès en dehors de celles présentées : Cooper & de Brentani (1991), Cooper et al. (1994), de Brentani, (1995), Edgett & Parkinson, (1994), Froehle et al. (1998), ont entre autres identifié des facteurs contribuant aux succès de nouveaux services. Un résumé de la littérature sur ces facteurs de succès est montré dans le tableau 2.1 intitulé : « *Success Factors in New Service Development* ». Dans ce tableau, on utilise la catégorisation proposée par de Brentani (1995), avec la nature du service, les caractéristiques du produit et du marché, la synergie du projet, et la procédure de DNS comme facteurs de réussite. À cette catégorisation a été rajoutée l'innovation de culture identifiée par Susan Paul Johnson et al. (2000). Les points énumérés dans le tableau représentent les facteurs contribuant au succès du développement de nouveaux services.

Les différents facteurs influençant le succès d'un nouveau service s'énoncent ainsi :

- La nature du service : Unicité/ Qualité/ Connaissance du mode de livraison / Innovation / Adaptabilité / Avantages pour les consommateurs / Réactivité / Qualité de la rapidité de développement.

- Les caractéristiques du produit et du marché : L'orientation par rapport au marché / Les besoins du marché / Les produits répondant à la croissance du marché / Le positionnement / Les recherches de marché / Le potentiel du marché.
- La synergie du projet : La synergie du marché / La synergie du département marketing / Une synergie au niveau du management et du service des finances
- La procédure de DNS: Le processus de DNS/ La communication (Courrier personnalisé) / Les avantages technologiques/ La réactivité / Les études de marché / L'organisation/ Les tests de design de service / L'allocation de ressources...etc.
- Une culture d'innovation de services : La gestion du risque/ Les styles de management / L'organisation structurelle de l'organisation.

2.5 Les modèles de DNS

De nos jours, de plus en plus de nouveaux services se créent. Afin de lancer avec succès un nouveau service, il est possible pour une entreprise d'utiliser un modèle déjà existant en intégrant l'environnement externe. Cependant, Martin et Horne (1993), soulignent que le processus des NSD n'est pas bien défini, n'adhérant pas aux mécanismes empiriques conventionnels.

Terrill (1992), note cependant que les processus de développement de nouveaux produits et services sont des sujets ayant retenu un grand nombre de recherches.

Les modèles existants de DNS se basent principalement sur ceux développés pour les nouveaux produits et ne tiennent pas suffisamment compte des caractéristiques uniques des services (Booz et al. 1982). Lovelock (1984), soutient toutefois que ce savoir peut être utilisé à quelques exceptions près.

Susan Paul Johnson et al. (2000), concluent en disant que les modèles développés sont des modèles spécifiques pour l'industrie, car peu de recherches empiriques ont été faites afin de valider ces modèles à travers différentes industries hétérogènes. La valeur de ces modèles réside dans les étapes du processus de DNS.

Il existe trois catégories de modèles développés par des chercheurs et des services marketing. Ils sont repris dans le tableau 2.2. intitulé : « *Summary of Studies on New Service Development Processes* ».

Tableau 2.1 « Success Factors in New Service Development ». *13

Success Factor	De Brentani (1989)	Cooper and the Brentani (1991)	Thwaites (1992)	Easingwood and Storey (1993)	Storey and Easingwood (1993)	Cooper et al. (1994)	Edgett (1994)	Froehle et al. (1998)
Nature of service ^a	Innovativeness Quality Expert modifications	Unique/ Superior delivery expertise		Unique quality Adaptability		Innovative technology Customer service advantage Responsiveness		Quality Speed of development
Product-market characteristics ^a	Marketing orientation Market need	Product/Market fit Market/size growth		Distinct company positioning	Market research		Market potential	
Project synergy ^a	Market synergy	Synergy			Internal marketing Synergy	Managerial/financial synergy	Market synergy	
NSD process ^a	NSD process	NSD process		Communications Direct mail	Technology advantage Direct mail Responsiveness	Communications Market-driven launch prep	Organization Resource allocation Formalization Early assessment Design testing Market research Business/finance performance Project updates Launch effect	Process design Use of IT
Service innovation culture			Risk management Management styles Organizational structure					Organizational structure

NOTE: NSD= new service development.

Identified by de Brentani (1995) as one of the four critical success factor categories.

*Only success factors found to be significant in each study are listed

13 James A. Fitzsimmons & Mona J. Fitzsimmons. (2000). New Service Development Creating Memorable Experiences

Tableau 2.2 "Summary of Studies on New Service Development Processes"¹⁴

Partial Models of NSD : Models concerned With Specific Stages in the NSD Process	
Representative Study	Stage /Activity
Shostack (1984)	Design
Shostack and Kingman-Brundage (1991)	
Bushman and Cooper (1980)	Analyses/assessment
Translational Models : Models based on the stages of the BAH Model	
Representative Study	Stage / Activity of BAH
Bowers (1985)	NPD Strategy
Bower (1987)	Idea generation
Bowers (1989)	Screening and evaluation
Donnelly et al. (1985)	Business analysis
Johnson et al. (1986)	Development
Anderson and Pennington (1992)	Testing
Palmer and Cole (1995)	Commercialization
Comprehensive Models : Models of Holistic NSD Processes (including feedback loops)	
Representative Study	Stage/activity in the Process
Scheuing and Johnson (1989)	Formulation of new service objectives/strategy Idea generation Idea screening Concept development Concept testing Business analysis Project authorization Service design and testing Process and system design and testing Marketing program design and testing Personnel training Service testing and pilot run Tests marketing Full-scale launch Post launch review
Tax and Stuart (1997)	Audit the existing service system Assess the new service concept Define the new service system "process" and extent of change Define the new service system "participants" and extent of change Define the new service system "physical facilitates" and extent of change Assess the impact of integrating service systems Assess the internal capability of handling change

¹⁴ James A. Fitzsimmons & Mona J. Fitzsimmons. *New Service Development, Creating Memorable Experiences* (2000).

NOTE : NSD = New Service Development, BAH= Booz, Allen and Hamilton (1982) ; NPD= New pProduct development.

Nous avons défini un DNS, son design (ce qui spécifie la structure, l'infrastructure et l'intégration des opérations de stratégies, Roth & Jackson (1995) ; Roth & van der Velde (1991), et ses facteurs de réussites (la nature du service, les caractéristiques du produit et du marché, la synergie du projet, la procédure de DNS, une culture d'innovation de services).

Cependant une question émerge : Existe-t-il un modèle générique de DNS?

Easingwood (1986) et de Brentani (1989), ont soulevé cette problématique et confirmé que les caractéristiques d'un service (e.g., intangibilité, hétérogénéité, périssabilité) influencent la procédure de DNS. De Brentani souligne que le scénario de développement industriel (e.g., customisation ou standardisation), améliore les services déjà existants ou tente de le faire, affectant le besoin de formaliser le développement de procédures. De plus, Bowers (1985), souligne l'importance pour l'entreprise d'être certaine de son environnement. En conclusion, nous pouvons dire qu'un modèle de procédure pour le DNS dépend également d'une situation spécifique. En 1997, Jhonson et Menor proposent un modèle intitulé : « Johnson and Menor Generic Integrative Model ». Johnson et Menor ont incorporé dans ce modèle toutes les recherches sur les procédures de développement de nouveaux services. Ce modèle comporte quatre phases : le design, l'analyse, le développement, et le lancement. Le processus de DNS se développe maintenant au sein des opérations de management afin d'inclure dans le processus l'environnement externe et les variables influentes.

2.6 Le processus managérial du développement de nouveaux services

Après avoir relevé dans la littérature les différentes définitions permettant de comprendre en profondeur les caractéristiques du développement de nouveaux services, demandons-nous comment un manager peut mettre en application la procédure de développement d'un nouveau service.

Afin d'aider les managers dans la procédure de mise en place d'un nouveau service, Susan Paul Johnson et al. (2000), introduisent un outil développant la procédure du développement de nouveaux services.

2.6.1 Processus d'aide dans l'élaboration et le développement de nouveaux services

Johnson et al. (2000), ont développé un processus aidant les managers dans l'élaboration et le développement de nouveaux services, présenté dans la Figure 2.2 intitulée : « Le cycle de développement de nouveaux services ».

Le cycle de développement de nouveaux services : « The NSD Process Cycle »

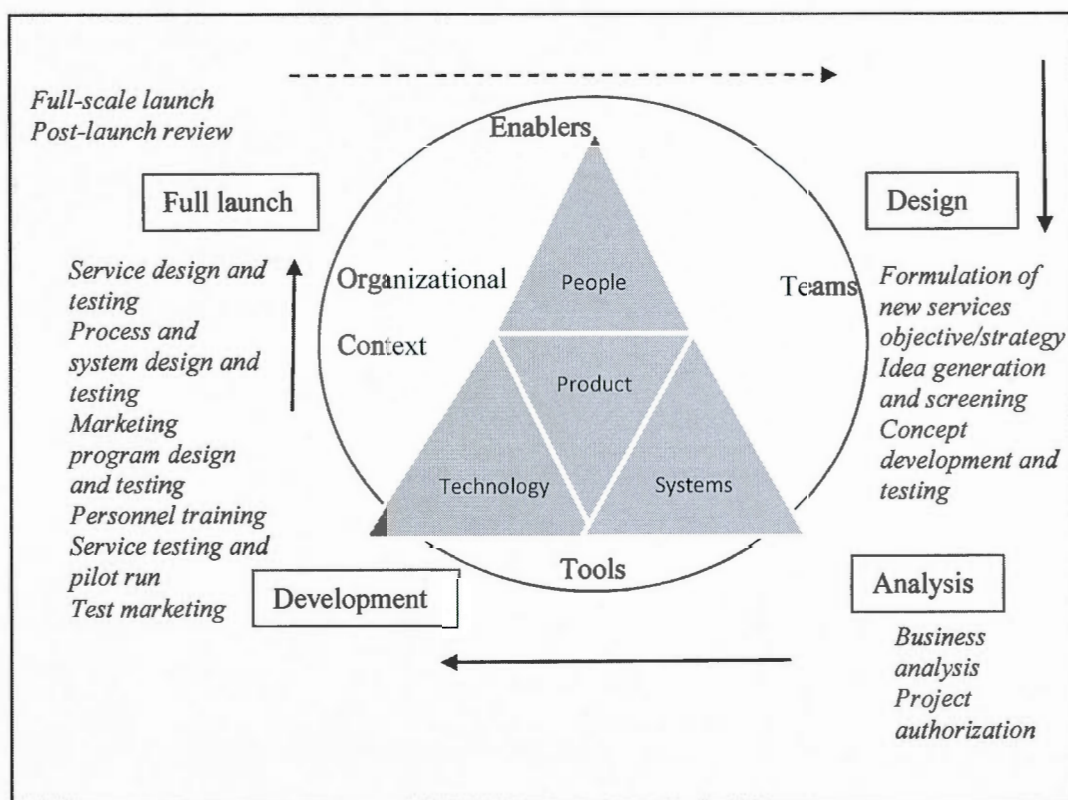


Figure 2.2 : Le cycle de développement de nouveaux services.

Tax & Stuart (1997), de leur côté observent : le DNS est cyclique et non linéaire. Les deux premières étapes consistent en la planification, c'est à ce moment que la viabilité du marché est analysée, ainsi que les ressources nécessaires et sa faisabilité. Les deux dernières étapes se concentrent sur le développement et le lancement, ce qui représente la phase d'exécution. Dans les deux phases, l'expertise est un indicateur de performance des NSD (Menor & Roth, 1999). Il est recommandé pour améliorer la performance de formaliser la procédure de développement de nouveaux services.

Nous avons vu qu'il existe différents modèles de DNS, ils peuvent être divisés en trois groupes : partiel, de transfert et intégré (« *partial* », « *translation* », « *comprehensive* »).

Les modèles « partiels » ne prennent en compte qu'une partie de la procédure des DNS, les modèles « de transfert » sont basés sur les modèles traditionnels de développement de nouveaux produits, tel que celui proposé par Booz, Allen, and Hamilton (1968), et Booz et al. (1982). Ce sont des modèles systématiques, formalisés, utilisés par de nombreux chercheurs comme base fondatrice de leurs modèles de DNS. Les modèles « intégrés » sont ceux qui essaient de représenter les procédures de DNS de manière holistique.

Nous avons également vu Johnson et al. (2000), développer une procédure de DNS basée sur quatre étapes et treize tâches pour lancer un nouveau service. Le modèle souligne une non linéarité dans la procédure de DNS, plus particulièrement dans la procédure de planification, d'analyse et d'exécution (voir figure 2.2).

Nous retiendrons le modèle proposé par Lin & Hsieh (2011), proposant une nouvelle étape au processus. Ce modèle est divisé en cinq étapes et seize activités, comme démontré dans la figure 2.3 intitulée : « Cadre de processus du développement de nouveaux services ». Remarquons dans cette étude le choix des chercheurs de séparer la phase de design et de test en deux étapes distinctes.

Avant tout développement de nouveaux services, la littérature conseille une analyse de tendance et des leaders, deux facteurs contribuant à la réussite des DNS.

2.7 Analyse des tendances et des leaders

La littérature nous donne la définition du DNS, la création de nouveaux services, le processus de mise en place. Afin d'optimiser la réussite de DNS, les auteurs préconisent une analyse des tendances et des leaders.

Les analyses de tendances amènent les nouveaux services à se développer (Lin & Hsieh 2011). Lindgren and Bandhold (2003), définissent une tendance comme un changement radical et « spotted rather than created » (Cornish, 2004). De plus, une analyse des leaders peut être utilisée durant la phase d'implémentation afin d'identifier les consommateurs contribuant à l'identification de futures opportunités et à évaluer les concepts émergents (Von Hippel, 1986). Les leaders sont identifiés comme des utilisateurs à la pointe des tendances.

2.8 Cadre de processus du développement de nouveaux services.

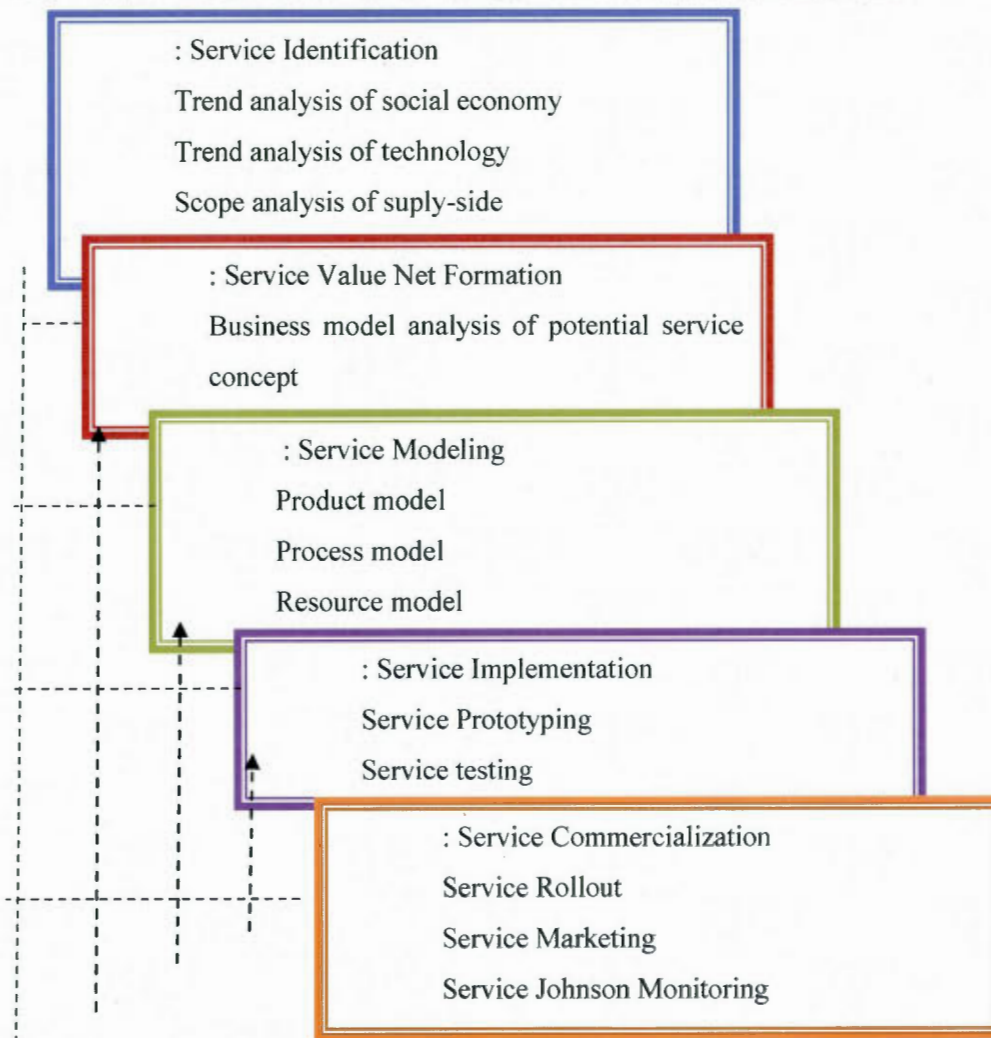


Figure 2.3 : Cadre de processus du développement de nouveaux services, Lin & Hsieh (2011).

Les expériences des leaders doivent être prises en compte et collectées afin d'amener d'éventuelles améliorations au service avant de les mettre en place. Cependant, Voss (1984), Shaw (1985), Foxall (1988), disent que certains leaders peuvent avoir un intérêt concentré sur l'amélioration ou le développement d'un service, car celui-ci est intéressant pour eux.

2.9 Le consommateur et la qualité

Edvardsson & Thomasson, (1991), soutiennent que la qualité est un préalable permettant aux consommateurs d'être satisfaits ainsi que d'augmenter la profitabilité de l'entreprise. Edvardsson, (1992); Juran, (1992), disent que certains problèmes de qualité sont récurrents et peuvent être vus comme le résultat d'un développement peu approfondi du service. Ainsi, si le service n'est pas conçu correctement, des problèmes de qualité apparaissent (Gummesson, 1988).

Edvardsson & Olsson (1996), pour leur part, ont fait des recherches sur l'importance de construire dès le départ des services de qualité. Ils soutiennent que le consommateur est la personne ou l'organisation qui reçoit le résultat de l'opération (ISO, 1991). La valeur ajoutée et la qualité du service seraient selon eux réalisées avec le consommateur et seraient interprétées et perçues par lui-même. Ainsi, sans consommateurs, il n'y aurait pas de revenus et donc pas de raison d'être des entreprises. Ces auteurs mettent en relief l'importance de créer un préalable dans la procédure du développement de service. Car les consommateurs les perçoivent comme ayant une valeur ajoutée. Ils soutiennent que les préalables impliquent pour l'entreprise une bonne connaissance des besoins et des attentes des consommateurs. Ils font une différence entre les besoins et les attentes des consommateurs.

Edvardsson & Olsson (1996), définissent des besoins basiques, les consommateurs cherchent à les satisfaire de différentes manières. Les attentes font référence à la manière dont le consommateur cherche à satisfaire ses besoins. Ils insistent sur les attentes en soutenant que celles-ci représentent un concept important en lien direct avec le développement d'un service et sont influencées par l'image de la compagnie, sa réputation sur le marché, les expériences passées avec ses consommateurs. Ainsi, les attentes sont liées à l'interaction entre le sujet et le service, celles-ci seraient vouées à changer au court du temps. Le consommateur doit faire partie de la procédure du développement de nouveaux services afin de comprendre ses besoins et ses attentes (Edvardsson & Olsson, 1996). Un dialogue avec le consommateur permet d'ajouter de la valeur au service créé, travailler avec lui est préférable lorsqu'il s'agit de formuler ou de tester le concept d'un service ou son développement. Dans le concept développé par Edvardsson & Olsson (1996), la mesure de la qualité est réalisée dans le service rencontré par le consommateur et il juge celui-ci.

Ils affirment que l'orientation du consommateur doit-être au centre du développement du nouveau service, mais ne doit pas régir la procédure dans tous ses aspects : « not to follow them slavishly » (Edvardsson & Olsson, 1996).

2.9.1 La qualité du service et la satisfaction : deux construits différents

Les chercheurs admettent que la qualité du service et la satisfaction sont deux construits différents (Bitner, 1990 ; Bolton & Drew 1991, Parassuraman, Zeithaml, & Berry 1988). La perception d'un service et la perception de sa qualité se caractérisent par une évaluation, alors que la satisfaction se mesure lors de la transaction (Bitner 1990, Bolton & Drew 1991a, Parassuraman, Zeithaml, & Berry 1988).

Parassuraman, Zeithaml & Berry (1985), décrivent l'antithèse comme résidant dans la différence de mesure entre la qualité et la satisfaction.

2.9.1.1 La qualité

Lehtinen et Lehtinen (1982), affirment que la qualité d'un service provient d'une interaction des clients avec les éléments d'une servuction. Les auteurs distinguent la qualité du processus de la qualité du résultat. Lehtinen et Lehtinen (1982), identifient trois dimensions de la qualité d'un service :

- « Physical quality » : les aspects physiques d'un service
- « Corporate quality » : l'image de l'entreprise
- « Interactive quality » : les interactions entre le personnel et les clients ainsi que les interactions entre les clients

Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985), ont développé un modèle conceptuel de la qualité des services comprenant deux composantes principales : le client et l'entreprise. Selon eux, le client et l'entreprise ont une perception différente de la qualité du service délivré.

Eiglier et Langeard (1987), définissent un modèle de servuction disant que la qualité d'un service s'évalue sur trois dimensions :

- « L'output »
- « Les éléments de la servuction »
- « Le processus »

Selon leur modèle de servuction d'évaluation, le client est à la fois consommateur et producteur d'un service. Le client participe à la dimension fonctionnelle comme le choix du tarif lui convenant pour un abonnement. Le client est dès lors un élément qui influence la qualité de l'output. Le processus de servuction est important puisque le résultat dépend du processus. La qualité du processus a une influence sur la qualité du résultat perçu par le client et vice versa.

Afin d'opérationnaliser la qualité de service Parasuraman, Zeithaml, et Berry (1988), ont développé le « SERVQUAL » permettant de conceptualiser la perception de la qualité de service à travers cinq éléments : la tangibilité, la fiabilité, l'assurance, l'empathie et la réactivité.

La qualité est mesurée en fonction de l'attente du consommateur par rapport à un service. La mesure de la satisfaction se concentre sur la différence entre ce que le consommateur pensait recevoir et le service donné d'un service. La différence entre ces deux concepts a mené différents auteurs à se pencher sur la relation entre la satisfaction et la qualité (c.f, Bitner 1990, Bolton and Drew 1991 a, b ; Parasuraman, Zeithaml, et Berry 1985, 1988).

2.9.1.2 La satisfaction

Des études de Bolton et Drew (1991), ont démontré que la satisfaction est un construit distinct, intermédiaire à la perception de la qualité du service perçu par le consommateur formant ensuite la perception globale de la qualité du service.

Dabholkar (1993), soutient que la satisfaction du client s'explique au niveau de la transaction, tandis que la qualité d'un service est expliquée au niveau global. La satisfaction est selon Dabholkar, l'émotion résultant de l'évaluation d'une infirmation. La satisfaction est alors perçue comme un construit situationnel et influençable selon l'expérience d'achat.

La satisfaction du consommateur peut-être définie comme une réponse positive, sa satisfaction est motivée par sa philosophie. Une analyse de la satisfaction des consommateurs permet d'obtenir des informations objectives sur leurs préférences et désirs (Oliver 1997). Nous remarquons aussi qu'une évaluation de la satisfaction permet d'expliquer la réponse évaluative (cognition) provoquant différents sentiments et émotions (affects), influençant le comportement (conation) du client (Westbrook et Oliver, 1991). Gierl (1995), soutient que la satisfaction explique le comportement de réclamation ou de compliment du client.

Ainsi du point de vue causal, l'auteur explique la satisfaction comme une réaction émotionnelle. D'après la figure ci-dessous, Gierl met en exergue le processus conduisant à la formation de la satisfaction en trois phases :

Explication de la réaction comportementale par la satisfaction (Gierl, 1995)

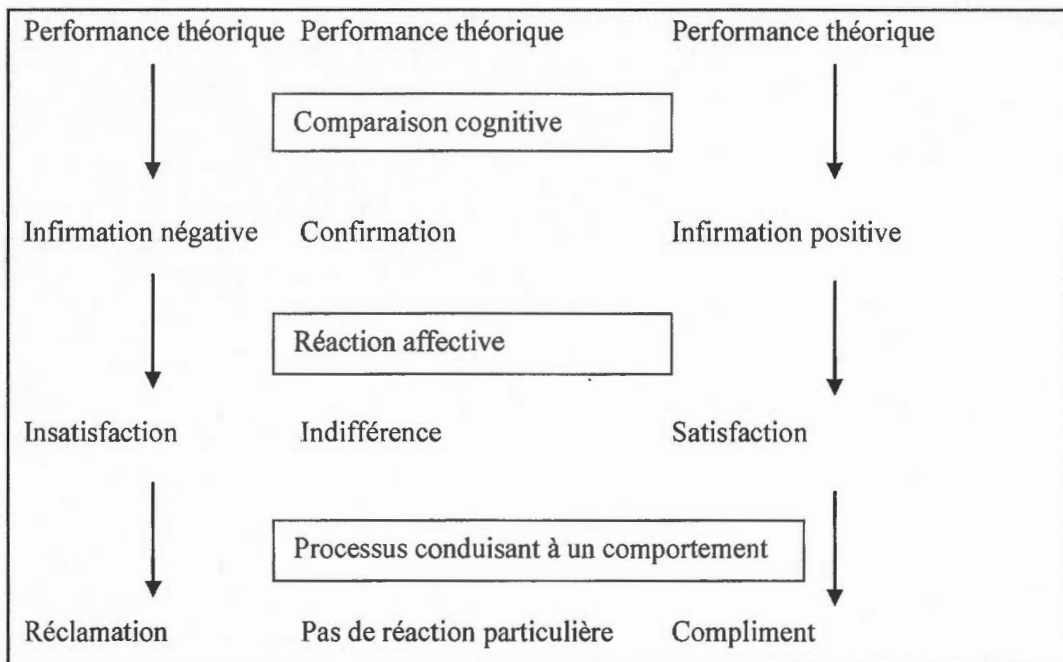


Figure 2.4 : Explication de la réaction comportementale par la satisfaction (Gierl, 1995)

Gierl (1995), affirme que l'infirmation est un élément clé dans le processus de formation de la satisfaction. L'auteur explique : lorsque le client effectue des comparaisons cognitives, des attentes avec la performance effective, il s'agit d'une infirmation donc d'un écart subjectivement perçu par le client. Lorsque le client perçoit des écarts entre la performance théorique du service et la performance effective, alors ces écarts sont perçus comme confirmatoires. Lorsque les écarts sont inattendus pour le client, alors ceux-ci vont causer une réaction émotionnelle, le client va alors réclamer ou complimenter.

La première partie contexte a expliqué que le Canada fait face à un départ à la retraite de plus en plus important. La nouvelle génération, la génération Y prend place dans les entreprises. La partie suivante interroge cette génération Y sur son comportement en entreprise, ses attentes et ses caractéristiques.

2.10 La génération Y en entreprise

Susan P. Eisner, à travers une recherche a mis en évidence des stratégies pour gérer les équipes intergénérationnelles. De ces compilations de recherches, l'auteur a pu déduire que les implications managériales lors de l'entrée de la génération Y sur le marché du travail sont complexes, et doivent être d'avantage étudiées dans le contexte multi-générationnel d'aujourd'hui. Susan P. Eisner, conclut après avoir administré un questionnaire, que la génération Y perçoit des qualités chez les managers traditionnels et contemporains que l'on retrouve dans le management des traditionalistes et des baby-boomers.

2.10.1 Les compétences managériales vues par la génération Y

Susan P. Eisner a ainsi mis en évidence la perception des compétences managériales vues par la génération Y dans le tableau 2.3.

Tableau 2.3 : Perceptions des compétences managériales vues par la génération Y.

Characteristics	Rating (1 low to 4 high)
Managerial functions (what managers are responsible for)	
1. Plan: what (set goals, scan environment, make decisions)	2.80
2. Organize: how (design structure and assign tasks)	2.78
3. Lead: why (move/convince others to accept and carry out decision/plan)	2.61
4. Control: what if (take corrective action if needed)	2.78
Managerial skills (what managers can do)	
5. Communication: reach common understanding	2.81
6. Interpersonal/attitude/team: make positive contribution to/with others	2.71
7. Critical/creative thinking: ask original questions; generate new alternatives	2.53
8. Analytic/quantitative: answer questions solidly, collecting and using data	2.78
9. Technological: facile with implements of production	2.67

Tableau 2.3 : Perceptions des compétences managériales vues par la génération Y.

Characteristics	Rating (1 low to 4 high)
Managerial qualities (what managers are like)	
10. Ethical: know, model, promote, and reward moral behavior and decisions	2.95
11. Competent: can do the job	2.97
12. Respected: show valued qualities (likability) and believability (credibility)	2.88
13. Fair: make rules known and play by them, provide chances, be impartial	2.81
14. Accessible: be approachable and available	2.99
Managerial effectiveness (what managers do to achieve through/with others)	
15. Lead proactively: envision/initiate opportunities, and motivate others to seize them enthusiastically	2.79
16. Create positive work environment: deliver high performance workplace where employee needs/interests/goals are met re: performance and satisfaction	2.81
Goals	
17. Provide incentive to achieve high performance: offer meaningful rewards for attaining	2.52
18. Present opportunity to achieve high performance: make it possible to attain goals and rewards	2.62

Il apparaît que la génération Y évalue principalement les managers selon les qualités suivantes : accessibilité, compétence, éthique, respect, et équité. Les managers sont classés de manière similaire dans les trois catégories suivantes :

- Compétences fonctionnelles (planification, organisation, contrôle et leadership).
- Compétences managériales (communication, analyse quantitative, qualités interpersonnelles, technologiques, critiques, créatives).
- Capacité des managers à finaliser des objectifs en équipe (créer un environnement de travail positif, mener pro activement, présenter des opportunités visant une meilleure performance, inciter à atteindre une efficience optimale).

Les résultats de l'étude démontrent que la génération Y dénonce le fait que les managers des générations antérieures manquent de compétences au niveau des qualités recherchées et énoncées par la génération elle-même :

- Habileté à utiliser les technologies
- Diriger
- Présenter des opportunités dans l'objectif d'atteindre une meilleure performance
- Inciter à atteindre une meilleure performance
- Penser de manière créative et critique

2.10.2 Les attentes de la génération Y face à leur travail et à leur vie privée

Southard and Lewis, (2004), soutiennent que la génération Y a certaines attentes vis-à-vis de leurs succès personnels et financiers. Breaux, (2003), explique : « Cette génération pense que travailler dur, paye ». Elle adopte une attitude favorable envers le travail. C'est une génération qui se donne entièrement dans son travail lorsqu'elle le trouve intéressant et important, même si elle est novice dans le domaine (Lewis, 2003).

En comparaison avec la génération X, la génération Y a une attitude plus positive concernant l'équilibre entre le travail et la vie privée, les analyses de performance, et la disponibilité des superviseurs (Eisner.S.P, 2005).

2.10.3 Les traits caractéristiques de la génération Y

Elle est caractérisée par sa sociabilité, son optimisme, son esprit collaboratif et civique. Raines, (2002), affirme : C'est une génération bien éduquée, ouverte d'esprit voulant atteindre des objectifs et capable de travailler sur des tâches différentes. La génération Y a une éthique forte et entrepreneuriale, admirant l'autorité et plus particulièrement les Traditionalistes. Pekala, (2001), résume les valeurs la caractérisant: forte, coopérante, énergique, tendant vers la conformité, possédant une vertu morale, et un sens du devoir.

Cependant elle a des faiblesses : savoir écouter, savoir communiquer, être indépendante, savoir travailler en équipe et gérer le temps, Pekala, (2001). Bruce Tulgan décrit le challenge de la génération Y au travail: « Gen Y'ers are like X'ers on steroids. They are the most high-maintenance generation to ever enter the work force». Breaux, (2003).

2.10.4 Les facteurs favorisant une satisfaction

En comparaison avec la génération X, la génération Y est plus positive envers le travail mais a une attitude plus négative envers les employeurs et leur travail.

Susan P. Eisner a mis à jour différentes dimensions démontrant l'insatisfaction de la génération Y. Ainsi la génération Y assimile la satisfaction du travail avec une bonne atmosphère de travail, une flexibilité, une opportunité d'apprendre et d'évoluer. Elle aura moins de respect pour la hiérarchie et plus de respect envers les aptitudes et les accomplissements.

2.10.5 Les stratégies managériales à adopter

Selon Susan P. Eisner, les managers devraient appliquer des stratégies différentes en fonction des caractéristiques des quatre différentes générations, et former chaque génération selon son mode de pensée. Les stéréotypes d'âges devraient être évités, et les différences d'âges devraient être prises en compte pour les formations. La cohésion d'équipe devrait comporter différentes générations et se dérouler par paire afin d'accroître les liens de complémentarité. Des discussions intergénérationnelles devraient faire partie de la culture d'entreprise (Piktialis, 2004).

Concernant les Traditionalistes, ils devraient être encouragés à partager leurs savoir-faire et leurs connaissances, et être encouragés pour ce qu'ils font. L'importance de leurs expériences devrait être mise en valeur. Leur persévérance devrait être appréciée et remerciée.

Pour les baby-boomers, le changement devrait leur être proposé de façon à minimiser les conflits (Kogan, 2001). Ils doivent être mis en position de challenge afin de les faire avancer (Martin and Tulgan, 2004).

Quant à la génération Y, elle est énergique et enthousiaste, possédant les connaissances des générations passées. Il doit lui être donné un sens d'appartenance (Hansford, 2002). Les leaders peuvent interagir avec la génération Y en mettant de l'humour dans leurs propos et de manière franche. Une tendance vers l'ouverture culturelle et la transparence sont recommandées. L'investissement dans des programmes encourage le travail d'équipe et la flexibilité. Cependant, les rôles et les responsabilités doivent être bien définis et écrits pour la génération Y. Une liste des tâches notifiant les « deadlines » doit aider la génération Y à atteindre ses objectifs dans le temps (Southard and Lewis, 2004 : « Dealing With Your New Generation Mix »).

La génération Y a besoin d'une relation de franchise quant aux conditions de travail, si non elle se sentira déçue et trahie et elle quittera alors son travail (Loughlin and Bariing, 2001).

Les stratégies managériales à adopter selon la génération sont récapitulées dans le tableau 2.4 p.40

2.10.6 Les conditions de travail : le bureau et l'évaluation des objectifs

Les espaces doivent être aménagés afin de faciliter les échanges d'idées. L'accomplissement des objectifs au sein des équipes de la génération Y devrait être évalué (Raines, 2002).

Pour Susan P. Eisner : il y a une forte relation entre la satisfaction du lieu de travail et la perception des compétences managériales.

2.10.7 Les quatre générations au travail

Tableau 2.4: "Summary (1)-Four Generations at Work". Susan P. Eisner.

	Traditionalists 75 million pre- born 1945; 10% of Workforce	Baby Boomers 80 million born 1945-1964; 45% of workforce	Generation X 46 million born 1965-1980; 30% of workforce	Generation Y 76 million born post-1980; 15% of workforce
Formative Events	Great depression World war	Post-war prosperity Largest generation	Globalization Downsizing Technology boom	Prosperity/uncertainty Violence/terrorism Outsourcing/under- employment
Socialization	Scarcity/hardship Parent at home	Prosperous/safe Anything is possible Parent's focal point	Latchkey kids	Strong social pressure Structured life/live at home Nontraditional families Active role in family Fallout from work Nonstandard work Multiculturalism
Imprint Made	Greatest generation Dual incomes	Free generation Redefined norms Civil rights	Me generation Dot.com stars Free agency	We generation Wired/swi tch/popu list Work at early age/worldly
Pattern	Slay with Company	Loyal Workaholic Sink or swim	Live on edge Embrace change Devalue long hours Job hop Will find a way	Expect to make decisions Need to achieve/self-reliant Curious/energetic/question Distrust job security Dislike face time/menial job
Qualities	Loyal Self-sacrificing	Pro-growth/change Competitive Optimistic/confident Paid dues/climbed Want it all	Independent Individualistic Distrust companies Lack loyalty Entrepreneurial	Large size/diverse/loyal Skilled/energetic Polite/positive/leave none Socially conscious/hopeful Sophisticated/demanding
Value	Family Patriotism	Success/materially Free expression Reform Equity	Skill more than title Work-life balance	Hero ism/patriot/virtue/duty Elderly/family/home/time Service/respect more than \$ Work to live; shared norms

Les conditions de travail et les attentes de la génération Y explicitées, questionnons leur type d'entreprise souhaitée pour y travailler.

2.11 Les 10 meilleures entreprises vues par la génération Y¹⁵

Une étude de PayScale et Millennial Branding aux Etats-Unis, démontre que les entreprises de technologie et de défenses font parties des entreprises les plus en vue par la génération Y.

¹⁵ Kurtzleben, D. (2012, The 10 best companies for generation Y workers. *U.S. News & World Report*, 1. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1077518606?accountid=14719>

2.12 Cadre conceptuel

2.12.1 Cadre général

Dans le développement de nouveaux services et d'après la revue de littérature, nous constatons l'existence de modèles de référence de développement de nouveaux services. À travers la littérature les modèles proposés sont généraux, parfois spécifiques à des cas. Ils ne sont pas en lien avec notre cas spécifique, ancré dans « le business to business », ayant pour client les entreprises et comme offreur de service les universités incluant les étudiants (reflet de l'université lors des mandants en entreprise).

2.12.2 Cadre spécifique

Nous étudions le lancement d'un nouveau service dans le cas Université- Entreprise, en supposant que la variable étudiante joue un rôle dans la réussite ou non du processus. En effet, les étudiants sont en contact direct avec les entreprises et représentent le service final délivré par l'université d'incorporer leurs modes de fonctionnement et leurs besoins. La stratégie adoptée envers les étudiants va conduire les universités à influencer leurs actions de création, de liens envers les entreprises, mais également à renforcer leurs actions de recherches et de partenariat. Les attentes de ces dernières doivent être prises en compte, car elles vont influencer les propositions de services offerts aux entreprises en adéquation avec leurs besoins.

Les entreprises ont des besoins particuliers. Dans notre cas, nous avons souligné qu'elles ont une connaissance insuffisante des actions faites dans les universités. Précédemment, le contexte explique leurs reproches envers les universités : un manque d'intérêt pour les problèmes qu'elles rencontrent.

Concernant les universités, une approche compréhensive de notre part est nécessaire afin d'incorporer leur mode de fonctionnement et leurs besoins.

Cadre conceptuel de l'étude.



Figure 2.5 : Cadre conceptuel de l'étude.

Le cadre conceptuel reprend ce qui a été défini dans la revue de littérature concernant le développement de nouveaux services. Il inclut des variables modératrices pour chaque personne ou entité entrant en contact avec le nouveau service, et influençant sa réussite de mise en marché.

La recherche exploratoire-descriptive est conduite de façon à clarifier les variables en cause. Notre propos est analytique, l'objectif est de développer un modèle de création de nouveaux services pour les universités et les entreprises intégrant des variables spécifiques au contexte.

La recherche a pour but d'interroger les étudiants par le biais de trois focus groups sur ses attentes en entreprises et ses besoins en termes d'insertion professionnelle. Les entreprises sont interrogées lors d'entretiens semi-directifs, pour déterminer leurs attentes et opinions envers la création d'un nouveau service proposé par les universités, et afin de développer des liens professionnels entre étudiants et entreprises. Enfin, des professeurs de l'université sont interrogés en entretien semi-directifs, afin de déterminer leurs attentes envers les entreprises lors de partenariats et leurs opinions envers la création d'un nouveau service proposé par les universités, et afin de développer des liens professionnels.

2.13 Stratégie de collecte des données

L'objectif de cette étude est de déterminer quel modèle de développement de nouveaux services sera le plus adapté pour lancer avec succès un nouveau service efficient. Ceci permettra de créer des liens durables, à valeur ajoutée entre les universités et les entreprises, bénéfiques aux étudiants. Les résultats de la présente étude permettront aux gestionnaires des universités de prendre connaissance des étapes à suivre. Une réponse sera apportée à la problématique de développement de réseaux durables et professionnels. La procédure employée sera fondée sur le tableau I.I de l'appendice A.1, intitulé : « Techniques et méthodes appliquées selon les étapes d'activité du développement de nouveaux services », (page 104) et le tableau I.II de l'appendice A.2, intitulé : « Regroupement des techniques de développement de nouveaux services par étape d'activité », (page 105).

2.14 Le design de recherche

Le design de recherche adopté dans le cadre de cette étude est exploratoire, qualitatif, afin d'améliorer notre connaissance du problème, d'affiner nos variables pour le modèle et de mieux comprendre les besoins et attentes des différentes parties (étudiants - universités et entreprises). Comme cette étude vise des entreprises et leurs dirigeants pouvant avoir des besoins différents, il fut jugé inapproprié de les réunir tous ensemble. Pour se faire, il a été choisi d'utiliser la méthode d'entretiens en profondeur pour les entreprises, et la méthode des groupes de discussions pour les étudiants ayant potentiellement plusieurs besoins en commun.

2.14.1 Entreprises : entretiens semi-directifs

Les entreprises sollicitées pour les entretiens semi-directifs, ont été choisies par convenance dans une base de données d'entreprises du réseau de l'ESG et par le biais de contacts. Ces entreprises se situent dans la région du Grand Montréal et proposent des services aux entreprises.

2.14.2 Étudiants : groupes de discussions

Les groupes de discussions concernent les étudiants en premier et second cycle. Des groupes de discussions de 8 à 12 personnes ont été menés jusqu'à saturation des données. Dans le cadre de cette recherche, il a été jugé que trois groupes de discussions (deux

groupes avec des étudiants de maîtrise et un groupe avec des étudiants de premier cycle) étaient suffisants puisque les informations obtenues convergeaient.

Pour les groupes de discussions avec les étudiants, l'objectif était de comprendre comment ceux-ci se perçoivent en entreprise, et qu'elles sont leurs attentes face à une relation universités - entreprises. Le guide des groupes de discussion pour les étudiants de maîtrise est disponible dans l'appendice A.4.A intitulé : « Plan questionnaire génération Y (Maîtrise) » page 109, et le guide concernant les étudiants de Baccalauréat est disponible dans l'appendice A.4.B intitulé : « Plan questionnaire génération Y (Baccalauréat) » page 112.

Les entrevues en profondeur pour les entreprises ont été menées en suivant la méthode « Laddering » (une technique qui permet aux personnes interrogées d'expliquer par elle-même comment elles perçoivent les choses par le biais de questions semi-structurées), afin d'obtenir plus d'informations concernant les raisons psychologiques et pratiques les poussant ou non à créer un lien avec les universités.

CHAPITRE III

ANALYSE DES DONNÉES

En concordance avec l'objectif, la recherche exploratoire est préconisée afin de décrire les facteurs susceptibles d'influencer le processus de lancement du nouveau service.

Nous commencerons par l'analyse des groupes de discussion réalisés auprès des étudiants dans le but de collecter leurs ressentis vis-à-vis des services actuellement offerts par l'ESG ainsi que leurs attentes réelles.

Le cadre d'analyse des données, concernant les entrevues en profondeur auprès des entreprises sera ancré à partir des critères de Léger Marketing. Les entreprises sollicitées se situent dans la région du Grand Montréal.

La première partie aura pour objectifs de comprendre le développement de nouveaux services en B-to-B et les besoins des entreprises en termes de service visant à créer un lien avec les universités.

La deuxième partie approfondit de la recherche effectuée par Léger Marketing. Nous chercherons les indicateurs liés à l'amélioration des processus de communication et d'organisation des universités. Enfin, le cœur du sujet incite les répondants à s'exprimer sur la création d'un service par les universités dans le but de faire le lien entre les universités et les entreprises. Des renseignements personnels quant à la nature de l'entreprise interrogée clôturent cette partie.

Nous terminons par l'analyse des entrevues auprès des professeurs de l'ESG.

Les entrevues et les groupes de discussions permettront d'apporter une meilleure compréhension du problème et d'éventuelles propositions de solutions stratégiques pour les universités.

3.1 Les résultats : Analyse des groupes de discussions

Débutons par l'analyse des groupes de discussions faite auprès de la génération Y. Les trois groupes de discussions étaient formés de 8 à 15 étudiants, dont deux groupes constitués d'étudiants de maîtrise et un groupe d'étudiants de fin de baccalauréat.

Les résultats présentés sous forme de tableau sont issus d'une première question écrite, les questions restantes se sont déroulées à l'oral sous forme de discussion et seront présentés sous forme de figures et de tableaux suivis d'analyses.

3.1.1 Résultats des groupes de discussions: le manager parfait

Les trois groupes ont décrit leur perception d'un manager parfait. Remarquons que tous font ressortir deux atouts importants : qualités humaines et qualités managériales.

Les résultats sont synthétisés selon le sexe, dans le tableau 3.1.a et 3.1.b, intitulé : Résultats synthèse du manager parfait pressenti par la génération Y.

Tableau 3.1.a : Résultats synthèse du manager parfait pressenti par la génération Y de sexe féminin.

	ATOUS Compétences humaines	ATOUS Compétences conceptuelles et professionnelles	Témoignages
FILLES	À l'écoute Attentif Autoritaire Charismatique Compréhensif Débrouillard Déterminé Diplomate Disponible Ferme Fiable Interactif Juste Motivateur Ouvert d'esprit Patient Proche Rétroaction S'adapte Sociable Tenace	Accessible Expert Favorise l'apprentissage Flexible Gère le stress Leader Motivateur Organisé Polyvalent Professionnel Référence Respecte la hiérarchie Savoir communiquer Savoir coordonner les équipes Sens initiative Transmet le savoir Travail de groupe Travail sous pression Vision long terme	« Il nous permet d'évoluer avec le temps. » « Il prend en considération les demandes, les avis. » « Se soucie du bien-être de ses employés. » « Il change le quotidien. » « Il donne des récompenses ». » « Il a confiance en ses employés » « Pas trop amical avec les gens au niveau inférieur ». » « Il transmet le savoir ». » « Le manager parfait serait celui qui coordonne une équipe de façon pratique avec une familiarité et sait communiquer avec chaque collaborateur ». »

Tableau 3.1.b : Résultat synthèse du manager parfait pressenti par la génération Y de sexe masculin.

	ATOUTS Compétences humaines	ATOUTS Compétences conceptuelles et professionnelles	Témoignages
GARÇONS	À l'écoute Charismatique Communicateur Dynamique Empathique Ferme Flexible Montre l'exemple Motive Opportuniste Ouvert d'esprit Perspicace Polyvalent Positif Professionnel Rassembleur Réactif Transparent	Délègue les tâches Discipline Expert Explicatif Fait adhérer l'équipe Gestion du temps et des employés Impliqué Innovateur Partage sa vision des choses Perceptivité	« Il crée des relations de groupe (analyse le caractère de chacun afin de créer des relations de groupe). » « Qui ne donne pas que des ordres, mais aussi collabore. » « Soucieux des méthodes » « Critique les résultats » « cool et proche ». « Pas trop de système hiérarchique et d'écart entre les niveaux. » « Axé sur le développement personnel : « important pour l'évolution de soi dans la société ». « Il doit expliquer ce qu'il fait ». « Il doit être un bon preneur de décisions qui véhicule un certain nombre de valeurs positives à l'entreprise ». « Il fait preuve de jugement et est présent sur le lieu de travail. » « Il met de l'importance sur les relations de travail ».

Regroupons par mot clé les citations des deux sexes sur le manager parfait :

Selon les filles :

- Il sait communiquer
- Il est organisé
- Il favorise l'évolution
- Il écoute
- Il se soucie du bien être
- Il transforme le quotidien
- Il récompense
- Il fait confiance
- Il respecte la hiérarchie
- Il possède le savoir

Selon les garçons :

- Il crée des relations
- Il collabore
- Il est soucieux des méthodes
- Il fait une analyse critique des résultats
- Il est « cool ».
- Il est proche de ses employés
- Il favorise le développement personnel
- Il est explicite
- Il est bon preneur de décision
- Il véhicule les valeurs de l'entreprise

Les deux tableaux précédents et les analyses par mot clé pour les citations fournissent des indicateurs selon le sexe. L'analyse conduit à décliner selon les deux sexes des compétences jugées nécessaires par la génération Y pour le manager parfait :

- Compétences humaines :
 - Avant tout, il sait écouter avec attention, et communiquer avec son équipe.
 - Il possède des qualités faisant de lui une personne ayant de l'empathie.
 - Il est capable de mobiliser son personnel vers un objectif commun
 - Il a une influence positive.
 - Il sait gérer ses émotions.
 - Il agit et prend des décisions avec pragmatisme.
 - Il a la posture du manager-coach, se plaçant en Homme-ressources.
- Compétences conceptuelles et professionnelles :
 - Il est capable de fixer des objectifs, d'analyser les activités, de décider.
 - Il sait diviser le travail en activités, en tâches, et sélectionner ceux qui sont responsables de la gestion des tâches.
 - Il sait former les équipes, et se former lui-même constamment.
 - Il motive et contrôle son équipe.
 - Il alloue des responsabilités aux employés en fonction des compétences et des formations.

Nous en déduisons que pour attirer et réussir le recrutement de la génération Y, il sera nécessaire de connaître et de comprendre leurs attentes, leur culture et leurs valeurs. Car les nouveaux embauchés d'aujourd'hui seront les décideurs de demain.

Ce qui signifie que les entreprises vont rencontrer deux principaux enjeux :

- Être une entreprise attirante pour cette génération.
- Favoriser son intégration dans l'entreprise.

3.1.2 Résultats des groupes de discussions, partie «discussion» sur la génération Y en entreprise et ses attentes par rapport à l'université

Les points suivants ont été développés dans la partie «discussion» des groupes de discussions :

- Les attentes de la génération Y face à leur travail et à leur vie privée.
- La satisfaction au travail.
- La hiérarchie.
- Les conditions de travail : l'évaluation des objectifs.
- Les attentes de la génération Y par rapport aux universités.

Débutons par l'analyse des attentes de la génération Y face au travail et à la vie privée.

3.1.2.1 L'agencement du bureau

La première partie concerne les conditions physiques de travail, c'est-à-dire le bureau et l'atmosphère de travail. De manière générale la génération Y souhaite travailler dans un bureau à « aire ouverte ».

Les participants interrogés lors des groupes de discussions soulignent l'importance d'avoir des conditions d'agencement de bureau selon la profession. Ainsi, un département de marketing devrait être ouvert et devrait permettre aux personnes de communiquer entre elles facilement, alors que dans un département de comptabilité la génération Y souhaite avoir des bureaux fermés ou des box. Or, une partie de la génération Y explique qu'elle ne souhaite pas travailler dans des boxes ou cubicules car ceux-ci provoquent « de la panique ».

Cette génération souhaite généralement avoir :

- De l'espace
- Des bureaux ouverts selon la nature du travail
- De la lumière
- Des bureaux possédant une vue sur l'extérieur et agrémentés de plantes

Enfin, certains ont exprimé le désir de travailler depuis chez eux.

Afin de compléter la partie sur l'agencement du bureau et l'atmosphère du travail, il a été demandé aux étudiants de s'exprimer sur leurs attentes concernant les services attenants au bureau, proposés par l'entreprise.

3.1.2.2 Les services attenants au bureau

La génération Y désire avoir des services attenants au bureau : une garderie, un centre d'entraînement, des cours d'anglais, des formations de perfectionnement. Lors des trois groupes de discussions, les étudiants ont tous exprimé un désir de recevoir des avantages en plus de leurs salaires.

Nous avons poursuivi le groupe de discussions en demandant aux participants de s'exprimer sur le salaire qu'ils espèrent recevoir en sortant de Baccalauréat ou de Maîtrise. Nous allons voir que les étudiants ont des attentes bien précises.

3.1.2.3 Le salaire

De manière générale la génération Y aspire à recevoir un salaire proportionnel à l'argent investi dans ses études. Un étudiant souligne : « Le salaire doit au minimum permettre un retour sur investissement pour les cours suivis ». Globalement ils s'accordent sur le fait que le salaire doit respecter les standards du marché. Ainsi, un étudiant de maîtrise ambitionne un salaire minimum de 50 000 \$ à 60 000 \$.

Pour terminer, la génération Y soutient qu'en fonction des conditions de travail, des heures travaillées, de l'investissement personnel, de la responsabilité du poste, et des déplacements éventuels, celle-ci s'attend à percevoir un bonus en plus du salaire initial.

Nous constaterons qu'en plus de son salaire ou en compensation d'un salaire plus ou moins élevé, la génération Y a des attentes concernant les avantages sociaux et les heures de travail effectué.

3.1.2.4 Les heures de travail et les avantages sociaux

La génération Y convoite des avantages sociaux : les assurances maladie/ vie/ dentaire. Les étudiants ont également abordé le fait que si l'entreprise offre des avantages sociaux favorables, alors ils sont prêts à recevoir un salaire moins important. Ils précisent l'importance d'avoir des congés de maternité et de paternité. Pour terminer, la génération Y affirme sa détermination à garder son fond de pension lorsqu'elle change d'entreprise et de ne pas le perdre.

Concernant les heures de travail, des propos d'étudiants orientent nos conclusions:

- « Cloîtré dans un horaire de 9 h à 5 h ça me fait paniquer car en tant qu'étudiant on peut gérer nos horaires. »
- « Je recherche un horaire de travail entre 9 h et 5 h, ou flexible pour ceux qui habitent loin de Montréal, et pour éviter le trafic ».
- « L'important c'est que le travail soit fait à la fin de la semaine, si tu veux rester le soir au travail, tu peux ».
- « Pas 80 h par semaine à longueur d'année ».

Lors des groupes de discussions, la génération Y a exprimé qu'elle est actuellement étudiante et prochainement en recherche de travail. Or, elle est habituée à des horaires flexibles, et recherche une certaine souplesse dans son travail futur.

Pour conclure, la génération Y insiste sur la flexibilité des horaires de travail. Un étudiant confirme : « Si le travail est jugé par les résultats, alors la génération Y brigue une flexibilité dans les horaires de travail ». Car selon eux, l'importance réside non dans le nombre d'heures passées au travail, mais bien plus sur la réalisation des tâches à accomplir.

Plus il y a d'heures de travail et d'investissement personnel, plus la Génération Y s'attend à recevoir un salaire et des avantages en conséquence.

Lors des trois groupes de discussions, nous avons abordé le concept de la propriété intellectuelle : Comment la génération Y perçoit ce concept en entreprise et quelles sont ses attentes envers l'entreprise concernant la production du travail ?

3.1.2.5 La propriété intellectuelle

La génération Y est consciente que ce qui est produit sur les heures de bureau appartient à la compagnie.

Cependant, elle désire une reconnaissance du travail accompli, des heures passées, que la qualité de ce travail soit mise en valeur en communiquant le savoir de cette personne aux autres.

Pour conclure la génération Y revendique :

- « Avoir un environnement de travail et une bonne ambiance (compétition et entr' aide, rigueur et compréhension) ».
- « Être mise en équipe selon un test psychométrique (placer les gens ensemble en fonction de leur personnalité). »
- « Avoir un lieu de travail situé dans les grandes villes. »

À l'affirmation : « Travailler dur, égal bonne paie », la majorité des étudiants interrogés pense que l'affirmation est juste.

Déduisons de ce qui précède que la génération Y a des attentes particulières et précises concernant : l'agencement du bureau, l'atmosphère, les heures de travail, le salaire, et la production. Or, au-delà de ces concepts, elle exprime des attentes aboutissant à une satisfaction sur le lieu de travail.

3.1.2.6 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail va être générée par différents facteurs :

- L'horaire flexible, télétravail
- L'opportunité d'apprendre et d'évoluer, une des personnes interrogée rapporte : « L'apprentissage doit être offert par l'entreprise, par des cours, des formations, lorsqu'on rentre en entreprise on est à peine formé et « go au travail » [...] il n'y a pas d'intégration dans certaines entreprises, alors c'est difficile pour les étudiants, c'est trop brut de passer de l'université à l'entreprise ».
- La liberté d'innover
- La rémunération et le salaire (doit rester confidentiel)

- Le travail d'équipe et le travail avec des personnes du même niveau de compétences
- La délégation des tâches
- L'évolution au sein de l'entreprise
- L'équipement et le matériel non obsolètes
- La reconnaissance du travail accompli
- Le respect mutuel, une bonne entente avec ses collègues, une certaine proximité (pas d'écart avec la hiérarchie).

Lors des groupes de discussions, la génération Y a souligné l'importance de mettre en place des outils de communication facilitant la transmission de l'information, comme des notes de services et envois de courriels, ainsi que de vive voix : « Car on peut interpréter d'une mauvaise façon par le biais des sources électroniques ». De manière générale, elle désire avoir une certaine compétition au sein de l'entreprise. En tant que personne, elle aime être valorisée pour ses réussites, ses performances, recevoir des remerciements ou avantages en échange de ses succès. Elle marque sa volonté envers la compagnie pour que celle-ci propose des activités sociales en son sein.

Une des personnes interrogées, nous fait part de sa théorie afin d'atteindre une satisfaction en entreprise. Il s'agit de la théorie des « 3F : le Fun (entente avec l'équipe de travail, se sentir respecter), le Foin (la rémunération que je vais recevoir et qui répond à ce que je crois apporter à l'entreprise), et la Foi (être en accord avec les pratiques de l'entreprise).

Après avoir compris les attentes matérielles et salariales de la génération Y, cernons ses attentes envers le management.

3.1.2.7 La hiérarchie

Selon les groupes de discussions, remarquons que la génération Y pense que la hiérarchie peut créer des tensions. Un des facteurs créant une tension serait : « L'ancienne génération n'est pas apte aux changements alors que la nouvelle génération est prête pour le changement. »

Cette génération affirme : « Il n'y a pas d'équité entre les générations » et dénonce que : « L'ancienneté peut-être perçue comme inéquitable ».

Elle veut des barrières entre chaque génération mais en gardant une ouverture d'esprit. Ainsi, la génération Y garderait des règles et des standards tout en conservant une ouverture d'esprit.

La génération Y face à la hiérarchie attend :

- Un management participatif
- Une délimitation des pouvoirs : savoir qui est responsable
- Une flexibilité dans la hiérarchie afin de permettre d'avancer dans les projets. Elle souhaite qu'il y ait des discussions entre les niveaux, elle soutient que : « Des personnes de la haute hiérarchie pourraient beaucoup apprendre des personnes du bas de l'échelle ».
- Un respect de la hiérarchie, mais avoir la possibilité de lui poser des questions pour la comprendre et pouvoir la remettre en cause s'il y a un désaccord.

La partie précédente a montré comment la génération Y perçoit un « bon » management en entreprise. Mais comment celle-ci désire-t-elle que son travail soit évalué et quelles conditions de travail réclame-t-elle ?

3.1.2.8 Les conditions de travail et l'évaluation des objectifs

Concernant l'évaluation des objectifs, il a été demandé aux trois groupes de discussions de décrire leur évaluation dans le cas d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Concernant les objectifs quantitatifs, la génération Y fait une distinction entre ce qui a été réalisé en individuel et en collectif. Une personne interrogée se livre : « Je travaille en banque et la gérante me donne des objectifs inatteignables donc c'est démotivant. J'aimerais que les objectifs soient réalisables ». De plus, « L'évaluation des résultats, l'environnement doivent être pris en compte, ainsi que la démarche et la période à laquelle l'évaluation est faite ».

Concernant les objectifs qualitatifs, la génération Y a la volonté d'avoir des standards à respecter, car elle pense que c'est plus facile à évaluer. Pour l'évaluation, elle propose l'utilisation du client mystère ou de jeux de rôles. Elle soulève cependant le problème de la subjectivité, qui peut selon elle, être pallié en intégrant une grille de critères et en identifiant le problème dès la base.

Après avoir exploré les attentes de la génération Y en entreprise, explorons par le biais groupes de discussions, ses attentes par rapport aux universités concernant leurs intégrations en entreprises.

3.1.3 Les attentes de la génération Y par rapport aux universités

Quels sont les services que la génération Y attend de son université ? Les questions ont porté sur les services actuellement offerts par l'ESG (l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal) et sur des services accordés aux étudiants entrant sur le marché du travail.

Lors des groupes de discussions, les étudiants soulèvent deux axes: le réseautage et le lien avec les entreprises. Ils formulent le souhait de les voir se développer au sein de l'école.

3.1.3.1 Le réseautage

Les étudiants attendent que l'école développe davantage ses réseaux en mettant en lien les entreprises et les étudiants, par un contact avec des employeurs ou par le biais du développement d'un programme de mentorat. Les étudiants étrangers ressentent également un besoin qui leur est propre.

De manière générale, ils veulent être mis en contact avec des employeurs dans leur domaine de spécialité, ou par le biais d'un programme de mentorat (une personne actuellement dans le monde du travail serait en relation avec l'étudiant.) Dans ce programme, la personne ressource aurait pour objectif d'introduire l'étudiant dans le secteur ou le domaine de spécialisation suivi à l'université.

Les étudiants étrangers ont soulevé le besoin d'avoir une cellule les aidant à se rapprocher des entreprises. Ils espèrent : « qu'un département se charge de faire de la commandite pour avoir des places au sein des entreprises pour différents projets ».

Afin de développer ce lien, les étudiants aimeraient également avoir accès à des technologies ou des associations leur permettant d'avoir un contact pratique avec des projets ou des emplois.

3.1.3.2 Le lien avec les entreprises : Plateforme d'offres de projets et Junior Entreprises

Une plateforme virtuelle permettrait aux entreprises de présenter les problématiques à développer avec des étudiants. La génération Y soutient que cette plateforme les aiderait dans la recherche de projets dirigés.

Ils affirment abandonner souvent le projet dirigé au profit du mémoire ou essaie, car pour eux, il est difficile de trouver une entreprise souhaitant être partie prenante d'un projet dirigé. Les étudiants expliquent leur difficulté : « Il est difficile d'imaginer ou de créer un sujet pouvant convenir à une entreprise ».

Des étudiants français ont soulevé la possibilité de créer une Junior Entreprise avec l'objectif de mettre en pratique les fondements appris à l'école en recevant une compensation financière.

Les parties précédentes développent les désirs des étudiants au sein de leur école. Ils ont également soulevé des points concernant le Centre de gestion de carrières.

3.1.3.3 Le Centre de gestion de carrières

Les étudiants interrogés s'accordent sur l'importance du centre de gestion de carrières (CGC) pour faciliter le placement. Ils soulignent que des journées comme la journée carrière, ainsi que les lunchs employeurs sont importants, car ce système leur permet de s'informer sur les possibilités d'emplois.

Or, certains étudiants interrogés lors des groupes de discussions ne savent pas où se trouve le centre de gestion de carrières. Ils reprochent un manque de visibilité et de disponibilité du CGC auprès des étudiants de maîtrise, et confirment un manque de communication et d'affichage de la part du CGC. Les étudiants désirent une communication plus efficace lorsqu'il y a des « cocktails réseautage » avec la jeune Chambre de commerce.

Les étudiants comparent le système proposé par le CGC et le système proposé à HEC. Par exemple à HEC, les étudiants reçoivent des offres d'emplois selon leur domaine d'étude.

Or, à l'ESG les étudiants font ce constat : « La base de données pour les offres d'emplois est mince, on a l'impression de ne rien recevoir [...] « la consultation est très faible sur la base de données d'emplois, car il n'y a pas grand-chose ». Des étudiants affirment ne pas connaître cette base de données. Ils ont également soulevé des problèmes d'utilisation du site internet, selon eux : « Difficile d'y naviguer » [...] « pas assez bien indiqué » [...] « Pour les stages en Bacc, c'est bien et intéressant mais en terme d'emplois, la banque d'emplois sort des emplois qui n'ont aucun rapport avec les critères de recherches » [...]

Ils leur semble que : « La banque d'emplois ne sert à rien car c'est comme aller sur Google ». D'autres étudiants ne connaissent pas l'existence de cette banque d'emplois.

Pour les étudiants de baccalauréat, la plateforme du CGC est :

- Compliquée, il leur est demandé de remplir des données qui ne sont pas utilisées lorsque l'étudiant essaye d'accéder à la base de données :

« Le site de la base de données d'emplois est sans plus et pas merveilleux ».

Ils ont également soulevé des problèmes quant aux services reçus au CGC. Un étudiant explique : « Je suis allé voir au CGC, mais la personne était en ressources humaines et elle n'avait pas d'expériences dans mon domaine, alors je n'ai pas reçu les informations recherchées ».

Les étudiants verraient volontiers la création d'un livre des diplômés afin de permettre aux étudiants de l'ESG d'avoir une liste de contacts en entreprise. Ce livre aurait pour vocation d'être : « un soutien pour les étudiants actuels. »

La partie suivante s'emploie à montrer comment la génération Y conçoit l'aide dans sa recherche d'emplois.

3.1.3.4 La génération Y et la recherche d'emplois

La première partie du groupe de discussions a permis d'obtenir l'opinion de la génération Y sur les services offerts par l'université au moment de leur entrée sur le marché du travail. Dans cette deuxième partie, il sera intéressant de saisir comment l'université peut aider les étudiants dans leur recherche d'emploi.

Les étudiants ont soulevé différents points guidant leur recherche d'emploi :

- Les projets de sessions, les projets dirigés et les stages.
- Des ateliers de préparation et de développement de la notoriété.
- Une plateforme d'annonces.
- Les Junior Entreprises.

3.1.3.5 Les projets de sessions, les projets dirigés et les stages

Les trois groupes de discussions ont insisté sur l'importance des projets de session, des projets dirigés et des stages. Selon eux, les projets et stages ont des objectifs pouvant déboucher sur des offres d'emplois. À ce propos, un étudiant s'exprime : « L'université peut y gagner, car la notoriété de l'université est en jeu ». Les projets dirigés sont selon eux un service de placement. Un étudiant ajoute : « Les entreprises aiment les projets dirigés car on fait tout pour elles et gratuitement. Les projets dirigés sont difficiles d'accès ». « Il y a beaucoup d'étudiants inscrits en projet dirigé ayant changé pour le mémoire. Car il est difficile de trouver une entreprise et un thème de projet.

Il faut que les professeurs et les chargés de cours fassent le lien et exploitent leurs entreprises et leurs contacts ».

Les étudiants veulent également que l'université leur propose des stages clés en main comme le régime COOP proposé par l'Université de Sherbrooke. Selon eux, ceci permet aux étudiants d'avoir une expérience de terrain, et d'être dans des entreprises habituées au système. Une base de données regroupant les entreprises ayant participées au programme pourrait être réalisée, dans le but de pérenniser le système et faciliter la démarche de recherches des étudiants.

3.1.3.6 Des ateliers de préparation et développement de la notoriété

Les étudiants aimeraient recevoir une aide du Centre de gestion de carrières pour concevoir leur curriculum vitae.

Ils ont également soulevé le point de la notoriété. À ce sujet, leur réflexion est la suivante : « L'ESG peut recruter des entreprises pour venir voir les étudiants et développer la notoriété, pour montrer que les étudiants sont bons ».

Une des étudiantes ajoute: «Je trouve ça fâchant d'arriver en entreprise et de ne pas être prise à cause des stéréotypes du nom de l'école, alors que notre diplôme vaut quelque chose ». « L'accueil des entreprises au sein des universités montrerait aux étudiants comment le marché du travail fonctionne [...] HEC a une image perçue par les entreprises comme étant plus vieille, et l'ESG est trop associée à l'UQAM et pas assez en son propre nom : ESG. » « Dans les compétitions l'ESG se place bien comme par exemple en marketing où elle a reçu des places de premier prix et de deuxième prix aux Jeux du commerce ».

3.1.3.7 Une plateforme d'annonces

Les étudiants espèrent avoir accès à une banque d'entreprises pour les projets dirigés, les stages, les mémoires et pouvoir également y trouver des annonces sur des forums, recevoir un courriel proposant des annonces d'emplois.

Selon eux, un portail regroupant toutes les offres faciliterait leurs recherches. Par exemple, un étudiant propose : « Avoir accès à des offres d'emplois en marketing en rentrant des critères spécifiques, explications précises, un blogue pour que les personnes puissent échanger, et enfin des offres renouvelées activement et suffisamment ». Les étudiants conviennent : « L'université serait gagnante, car la plateforme serait concrète et serait une valeur ajoutée pour l'université. »

3.1.3.8 Les « Junior Entreprises® »

Lors d'un groupe de discussions, une étudiante française a soulevé l'idée de « Junior Entreprise® ».

Comment le projet « Junior Entreprise® » est-il perçu par la communauté étudiante de l'ESG ?

De manière générale, lors des trois groupes de discussions, les étudiants sont intéressés et commencent la discussion par le critère du salaire : « Est-ce que c'est payé ? » [...] « Payé oui, ça nous intéresse ! ». Ils se disent intéressés si le projet est en dehors des cours. Toutefois, ils notent que le projet pourrait être intéressant pour les travaux de sessions s'il est supervisé par un professeur. Pour conclure, des étudiants ont soulevé et expliqué le programme COOP à Sherbrooke, et ont démontré la ressemblance des projets.

Il a été demandé aux étudiants s'ils désiraient que l'ESG contacte les entreprises pour des mini mandats et sur la question de la rémunération.

De manière générale, les étudiants attendent une rémunération, certains proposent même un tarif minimum de 15 dollars de l'heure. D'autres soulèvent la question des mandats sous forme de crédits de cours. Nous remarquons tout de même que la population interrogée est partagée. Des étudiants entrevoient dans cette proposition une influence négative sur leur crédibilité, perçue comme une concurrence déloyale vis-à-vis d'autres entreprises.

Car dans ce cas, la main d'œuvre ne coûterait rien à l'entreprise faisant appel aux services de l'université. De plus, cela pourrait avoir un deuxième impact négatif vis-à-vis de la perception de la qualité du travail accompli.

Dans le cas où des mini mandats seraient proposés aux étudiants, il leur a été demandé ce qu'ils pensaient d'un contrat expliquant les missions, et dans le cas de la création d'un contrat qu'elles seraient leurs attentes.

Les étudiants de Bacc. et de maîtrise sont en accord sur l'importance de la création d'un contrat. Il devrait inclure le nombre d'heures, le salaire « de façon vulgarisé », le secteur d'activité, la description des tâches.

3.1.3.9 Le démarchage des entreprises

Concernant le démarchage des entreprises pour les travaux de sessions, la génération Y et plus particulièrement les étudiants du Baccalauréat sont partagés. Certains aspirent à démarcher les entreprises par leurs propres moyens : « On a la liberté de trouver l'entreprise que l'on veut, car dans notre entourage parfois on peut choisir » [...] « C'est à nous de faire les démarches, ça serait compliqué pour l'université ». D'autres expliquent : « Travaux plus riches si l'entreprise est démarchée par l'ESG, car elle sait qu'elle va travailler avec les étudiants pour un projet de session ».

Pour les étudiants de maîtrise, l'université doit les aider à trouver des emplois en proposant des annonces sur des forums. Elle doit également faciliter l'insertion chaque fin d'année en mettant en ligne ou en envoyant par le biais des courriels des offres d'emplois. Pour eux, ce serait positif également, si l'ESG démarchait les entreprises pour des projets dirigés et des mémoires.

3.2 Concordance de la revue et de la littérature et de l'analyse des groupes de discussions : la génération Y en entreprise et ses attentes envers l'entreprise.

3.2.1 Conclusion la génération Y en entreprise.

La revue de littérature et les résultats analysés lors des groupes de discussions nous permettent de déduire une concordance des résultats concernant les attentes de la génération Y en entreprise représentés à l'aide de la figure 3.1.

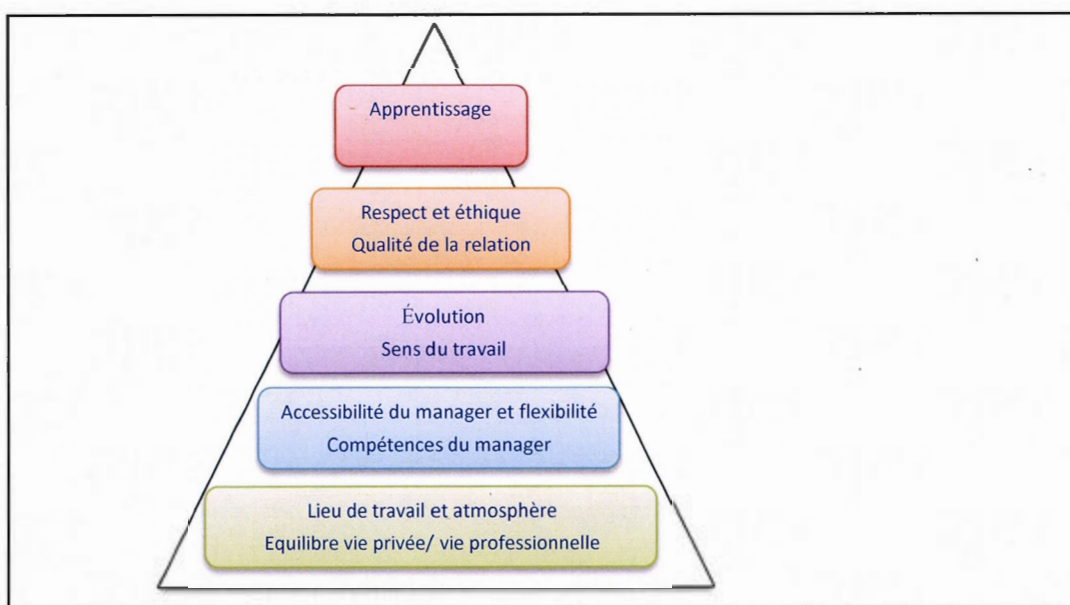


Figure 3.1 : Les facteurs influençant la satisfaction au travail de la génération Y.

La figure 3.1 ci-dessus synthétise les données recueillies lors des groupes de discussions en lien avec la revue de littérature. La pyramide permet de mettre en relief les facteurs ayant une incidence non seulement pour la génération Y dans son futur travail, mais aussi pour tout dirigeant ou entreprise souhaitant les recruter.

Concernant la perception des compétences managériales, une conclusion peut être avancée, la génération Y attend des managers :

- Une accessibilité
- Des compétences humaines, conceptuelles, professionnelles
- Une éthique et du respect

La revue de littérature permet de mettre en exergue des stratégies et des postures pour les managers :

- Un sens d'appartenance
- Une franchise
- Un sens de l'humour
- Une transparence
- Un sens des responsabilités et qu'ils définissent clairement les rôles

Les attentes de la génération Y par rapport aux managers et les stratégies que ceux-ci doivent adopter, les recherches précédentes et les résultats des groupes de discussions, permettent de cibler d'autres points tout aussi importants pour la génération Y, ayant une incidence sur leur satisfaction au travail.

La génération Y a des attentes majeures face au travail. Pour elle, il est important de réussir au niveau personnel et financier. Des facteurs déterminent leur satisfaction :

- L'atmosphère de travail
- Equilibre vie privée/ vie professionnelle
- La flexibilité
- L'opportunité d'apprendre et d'évoluer sur le plan personnel et professionnel
- Le respect pour les aptitudes et accomplissements
- Le travail doit avoir du sens
- Des espaces de travail adaptés pour faciliter les échanges
- La qualité des relations, l'épanouissement au travail
- Une bonne entente, des relations authentiques, basées sur la confiance, une bonne ambiance

La génération Y est celle qui utilise le plus les nouvelles technologies et les réseaux sociaux.

Elle est en interaction continue et immédiate avec eux. Le manager doit donner un feedback personnalisé et continu aux membres de son équipe. On constate que la génération Y aime la communication directe et sans détour.

Ils sont demandeurs pour travailler en équipe et cherchent les interactions sociales grâce à l'équipe. Ils mettront ainsi leurs compétences de travail et de réflexions en réseau de façon naturelle.

La revue de littérature et les groupes de discussions autorisent la conclusion suivante : La génération Y met en adéquation la satisfaction du lieu de travail et la perception de compétences managériales. Selon Susan P. Eisner, il apparaît que la génération Y évalue principalement les managers selon les qualités suivantes : accessibilité, compétence, éthique, respect, et équité.

Les résultats de l'étude démontrent que la génération Y dénonce le fait que les managers des générations antérieures manquent de compétences au niveau des qualités recherchées et énoncées par la génération elle-même :

- Habileté à utiliser les technologies
- Diriger
- Présenter des opportunités dans l'objectif d'atteindre une meilleure performance
- Inciter à atteindre une meilleure performance
- Penser de manière créative et critique

Elle s'attend à vivre au travail les valeurs de sa génération, solidarité, échange, collaboration, innovation, créativité, respect de l'environnement. Donc, elle sera motivée à collaborer et à s'investir si l'entreprise défend ces valeurs et si son manager possède les compétences énoncées.

Conclusion la génération Y et ses attentes envers l'université.

Les groupes de discussion ont permis de regrouper les attentes de la génération Y envers les universités et plus particulièrement l'ESG. Le tableau ci-dessous^{3.2} intitulé : Les attentes et reproches des services offerts par l'ESG, regroupe les différents services proposés par l'ESG et ceux que les étudiants souhaitent voir se développer.

Tableau 3.2 : Les attentes et reproches des services offerts par l'ESG.

SERVICES OFFERTS PAR L'ESG	ATTENTES DES ETUDIANTS	REPROCHES
SERVICE ACTUELLEMENT OFFERTS		
Le CGC	Aide à la préparation de mise sur le marché de l'emploi Important pour faciliter le placement et l'organisation de journées carrières	Manque de visibilité et de communication Manque de service pour les diplômés et futures diplômés (étudiants de maîtrise).
SERVICES SOUHAITÉS PAR LES ÉTUDIANTS		
Plateforme virtuelle	Regroupe les projets dirigés, mémoire et stages proposés par les entreprises démarchées par l'ESG au préalable. Facilite la recherche en fonction du domaine d'activité et du niveau d'étude.	
Junior Entreprise®	Volonté de mettre en pratique les fondements appris à l'ESG Rémunération ou sous forme de crédit.	Attention à la concurrence avec d'autres entreprises. Trop associé à l'UQAM
Réseautage et notoriété	Programme de mentorat (relation entre un étudiant et un employé L'objectif est d'être mis en contact avec des employeurs dans leur domaine de spécialité.) Réal besoin de la part des étudiants qui n'ont pas de contact et des étudiants étrangers. Demande des étudiants d'une implication plus prononcée de la part des professeurs dans le partage de leurs contacts en entreprise. Démontrer que les étudiants sont bons en invitant les entreprises (présenter ce qui les étudiants font mais également proposer à l'entreprise de présenter ce qu'elle fait).	
Démarcher les entreprises	Pour les travaux de session, les stages, les projets dirigés et les mémoires.	

3.3 Les résultats : Analyse des entrevues en entreprises

Les entrevues en profondeur se sont déroulées auprès d'entreprises de la région du grand Montréal. Elles ont été choisies par convenance. Cependant, il est important de noter que celles-ci offrent des services à d'autres entreprises et qu'elles représentent les petites, moyennes et grandes entreprises de différents secteurs d'activité.

Différentes questions ont été soulevées lors des entrevues, celles-ci portaient sur :

- Les services et le développement de nouveaux services
- Le lien entre les entreprises et les universités

Tableau 3.3 : Liste des entreprises participant à l'enquête

NOMS DES ENTREPRISES	PERSONNES INTERROGÉES	NOMBRE D'EMPLOYÉS TOTAL
ALTUS	Myriam Ertz Analyste marketing Junior	1 700 employés
MTS ALL STREAM	Marie-Josée Bertrand Directrice principale, Partenaire d'affaires, Ressources Humaines	6 000 employés
CGI	Rachel Andrews Director, Consulting Global Communications and Investor Relations	31 000 employés
BOMBARDIER	Robert Roy Directeur Principal Centres de services et Systèmes Information	62 284 employés
TELEGRAPHE	Line Atallah Fondatrice de Télégraphe	15 employés
RBC	Claude Lussier Directeur, Communications	68 480 employés
COFOMO	Alain Lachance Vice-président, Services conseils	650 employés
OPEN TEXT	Olivier Simard Responsable de Produits Senior	4 500 employés

Dans la première partie de l'analyse des résultats des entrevues en entreprise, il sera intéressant de comprendre comment les entreprises développent un nouveau service.

3.3.1 Résultats des entrevues en entreprise : Le développement de nouveaux services

Dans un premier temps, regroupons les différentes entrevues concernant les nouveaux services : la définition, les attributs et les avantages, vus par les entreprises dans le tableau

3.4 intitulé : Comment les entreprises perçoivent les nouveaux services dans le contexte actuel de marché du grand Montréal ?

3.3.1.1 La création de nouveaux services

Retenons des points soulevés par des entreprises lors de la création d'un nouveau service :

- L'honnêteté avec le client
- L'évaluation et la faisabilité du projet
- La description des limites de la réalisation du projet.

Pour d'autres entreprises, dans le secteur des services de luxe, le client doit au travers du nouveau service vivre une expérience extraordinaire, le service doit fidéliser le client au point que celui-ci raconte son histoire autour de lui.

Afin de comprendre en détail comment le terme nouveau service est compris par les entreprises dans le contexte économique actuel, il leur a été demandé de définir et d'identifier les attributs et avantages que celui doit comporter.

Tableau 3.4 : Comment les entreprises perçoivent les nouveaux services dans le contexte actuel de marché du grand Montréal ?

DÉFINITIONS ¹⁶	ATTRIBUTS ¹⁷	AVANTAGES ¹⁸
Une Association/ maillage entre entreprises. Un produit de valeur. Permet d'étendre la niche ou le créneau. Répond à des appels d'offres ou relations d'affaires. Une nouvelle demande. Se différencie du marché. Selon les besoins du client Temporaire dans le temps Analyse auprès des clients	Comparable Compréhensible Etre expert Fidélise le client Flexible Répond à un besoin : adapté au contexte du client Satisfait le client Se différencie d'autres services : <ul style="list-style-type: none"> • Un bon prix • Un bon timing Utile, aide le client Valeur ajoutée	Compétitif : Gain de productivité pour le client (au niveau opérationnel, du temps et de l'argent). Financièrement accessible pour le client et l'entreprise qui crée le service Proactif Répond à toutes les attentes du client/ et aux besoins du client/ et aux besoins Se différencie (prix, qualité, temps...) Utile, le client doit pouvoir l'utiliser Valeur ajoutée

¹⁶ Définitions du nouveau service vu par les entreprises

¹⁷ Les attributs que doivent comporter les nouveaux services

¹⁸ Les avantages que doivent apporter les nouveaux services

Les données du tableau précédent permettent de déduire que :

- Les attributs des nouveaux services, doivent répondre dans un premier temps aux bases du marketing, tel que le prix. Toutes les entreprises s'accordent sur le fait que le nouveau service doit répondre à un besoin. Le service proposé doit être compris par tous, en interne comme en externe. L'entreprise se veut experte dans le domaine et se doit de proposer un service réalisable, dans son domaine de compétence.
- Pour le client, le nouveau service a l'obligation d'être un avantage compétitif, au niveau financier, et humain. Il doit représenter un gain de temps et d'argent. En conséquence, son coût est accessible pour le client et l'entreprise. Il se différencie nécessairement des services disponibles sur le marché et répond aux besoins des clients.
- Selon ce qui a été vu précédemment pour la définition du concept de nouveaux services par les entreprises interrogées dans le tableau, et au vue de la littérature, celui-ci peut être perçu comme une innovation. L'innovation, selon la définition de Rogers (1983), introduit quelque chose de nouveau.

Dans l'ensemble les informations se recourent, les entreprises petites, moyennes et grandes définissent un nouveau service comme devant se différencier du marché, répondant aux besoins du client, et créant une association entre deux entreprises. Notons cependant que les petites et moyennes entreprises ont parlé du coût engendré par la création du nouveau service. C'est-à-dire, évaluer si la création du nouveau service engendre ou non un bénéfice pour l'entreprise, et si elle a les moyens humains.

Lors de la définition du nouveau service, les entreprises ont clairement identifié que celui-ci doit être nouveau, innovant. Il a alors été demandé aux entreprises de définir l'innovation dans le contexte actuel et les conséquences pour leur secteur d'activité.

3.3.1.2 L'innovation de service

Le tableau 3.5 ci-dessous intitulé : « L'innovation de service vue par les entreprises », identifie les attributs et les facteurs conduisant à l'innovation.

Tableau 3.5 : « L'innovation de service vue par les entreprises ».

Facteurs	Définitions
Anticiper les nouvelles demandes/tendances	Nouveau sur le marché
Veille du marché	Amélioration de ce qui est fait
Sondage auprès des acteurs	
Modifier sa manière de faire les affaires	
Identifier un problème difficile à résoudre	

Dans le contexte du marché actuel, une innovation de service se doit d'être nouvelle sur le marché ou doit correspondre à une amélioration d'un service déjà existant. Pour aboutir à une innovation de service, les entreprises utilisent la veille, les sondages. Elles modifient également leur manière de faire les affaires ou identifient un problème difficile à résoudre les amenant à faire une innovation de service.

Après avoir compris comment les entreprises perçoivent le concept de nouveaux services, explorons la procédure de lancement et de communication.

3.3.1.3 La procédure de lancement et de communication

Tableau 3.6 intitulé : « De la procédure de lancement à la communication de nouveaux services. »

PROCÉDURES DE LANCEMENT	CONCEPTS DE NOUVEAUX SERVICES	TYPES DE COMMUNICATION
Cas par cas : en fonction de la stratégie (pénétration...) / des besoins.	Idées	Blogue et site internet
Modélisation en fonction des services à mettre en place	Les tenants et aboutissants composant le service	Emailing à partir de la base clients (cela permet de faire du push sur les nouveautés)
Procédure de lancement pour causes de complexités des mécanismes sécurisés à mettre en place	Permet de supporter les organisations dans les domaines ne faisant pas partie de leurs missions.	Relation interpersonnelle (vendeur/acheteur).
	Prise en charge du client	Magazines spécialisés et revues
	Un besoin, une offre, un problème.	Rapports d'experts
	Une transformation d'un service existant	Foires

Le tableau précédent montre que dans la majorité des cas les entreprises n'utilisent pas de procédure pour le lancement d'un nouveau service. Certaines vont suivre un modèle dû à la complexité du service. Les données récoltées en entrevue permettent de conclure que le nouveau service doit provoquer une transformation d'un service existant ou idée nouvelle qui va permettre de prendre en charge le client. Enfin, de manière générale les entreprises communiquent au cas par cas avec leur client et offrent les nouveaux services. Elles utilisent également les canaux du web, comme internet et les courriels.

3.3.1.4 Le développement de nouveaux services

La partie suivante va poursuivre sur la procédure de développement de nouveaux services. En lien avec le développement, il a été demandé aux entreprises si celles-ci :

- Utilisent des procédures de lancement
- Intègrent le développement de nouveaux services à la stratégie des opérations
- Utilisent un panel de clients pour tester le nouveau service
- Prennent en compte la compréhension du client vis-à-vis des services proposés par l'entreprise

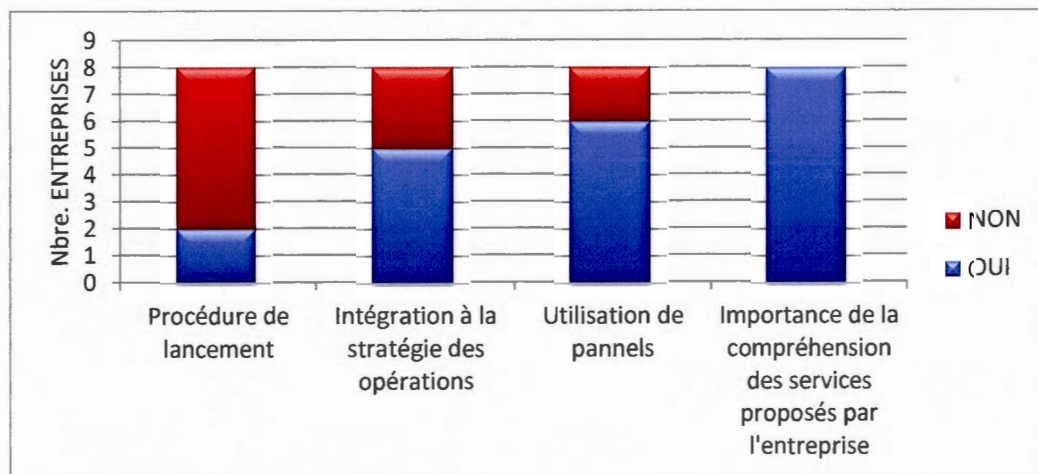


Figure 3.2 : Le développement de nouveaux services vu par les huit entreprises interrogées.

Analyse des données de la figure :

- La procédure de lancement

Six entreprises sur huit, soit 75 % affirment ne pas utiliser de procédure de lancement. Elles développent leurs nouveaux services au cas par cas, selon leurs besoins et leurs stratégies. Certaines d'entre elles procèdent au lancement en intégrant le client dans le processus. Le nouveau service est construit étape par étape, en fonction des besoins du client et du marché. Pour ce faire, ces entreprises ont des groupes de recherches ou constituent des groupes suivant les projets. Le nouveau service créé est dans la plupart des cas très malléable et peut être modifié d'un client à un autre.

Une seule a tout de même soulevé l'utilisation d'une modélisation dans le cas de développements de services, tant la mise en place de programmes sécurisés était complexe.

- L'intégration à la stratégie des opérations.

Le développement de nouveaux services n'est pas toujours intégré à la stratégie des opérations : deux entreprises sur huit, soit 25 %, ne l'intègrent pas. Les raisons évoquées concernent la durée de la stratégie qui est inférieure à un an, et le développement accru de l'entrepreneuriat au sein de l'entreprise. Ces deux facteurs sont des freins au DNS, ne favorisant pas la stratégie des opérations. Dans le cas où la stratégie est de courte durée, une veille constante sera établie sur ce qui se fait, entraînant le développement d'un nouveau service dans le but de se différencier et de rester compétitive. Cette entreprise fait remarquer que cela implique de recruter de la main d'œuvre experte dans le domaine, entraînant des coûts financiers.

Cinq entreprises sur huit, soit 62,5 % affirment la nécessité d'intégrer le DNS à la stratégie des opérations afin d'éviter des contradictions.

Pour ce faire, dans certains cas, les entreprises forment différents départements afin que les salariés comprennent la stratégie de leur entreprise. De ce fait, ils seront en mesure d'explicitier les services proposés. Le transfert de connaissances se dissémine de haut en bas de la structure. Une entreprise a démontré que les personnes en contact avec les clients pouvaient être sources de développements de nouveaux services sans passer par la phase de recherche et développement.

- L'utilisation de panels de clients

Deux entreprises sur huit, soit 25 %, n'utilisent pas de panels clients. Cette utilisation est dépendante de la taille, des capacités financières et du marché dans lequel l'entreprise se trouve.

Pour une petite entreprise comme « TELEGRAPHE », un panel clients est trop coûteux. Il lui faut utiliser un autre moyen: la veille stratégique. Elle peut analyser les tendances et mesurer les besoins grâce à son panel de clients existants.

Certaines entreprises interrogées utilisent des « customer adviser board », par des échanges en groupes ou individuellement avec des clients utilisant une même technologie. Cela leur permet de valider des concepts de services et des nouvelles technologies. Une évaluation interne peut être également faite en interrogeant le département des ventes en lien direct avec les clients.

De manière moins formelle, elle peut sonder lors des foires, auprès des conseils de fabricants à l'affut des tendances.

- L'importance de la compréhension des services proposés.

Huit entreprises sur huit, soit 100% affirment que le client doit comprendre la politique déployée.

Quelques témoignages:

- « Le client doit comprendre la raison d'être de l'entreprise, pour le reste c'est lui qui décide. »
- « Cela dépend de l'interlocuteur et de ses préoccupations ».
- « Sans aller dans le secret professionnel, il faut essayer de se différencier par rapport aux autres. On ne veut pas dévoiler beaucoup, la communication est sensiblement la même dans le domaine car il n'y a pas beaucoup de barrières à l'entrée. »
- « C'est primordiale surtout dans notre domaine. On a plusieurs compétiteurs directs ou indirects. Au début c'est un travail d'éducation, et rapidement on va impliquer tous les services de gestion de services, de produits, et différents départements pour parler avec le client.

Donc tout le cycle de vente est basé autour de la formation pour s'assurer que le client comprenne ce que l'on fait et que l'on comprenne son problème. L'objectif est de générer la relation avec le client. »

- « Il faut qu'il comprenne et qu'il soit suffisamment confiant ».
- « C'est important que le client comprenne ce que l'entreprise fait, qu'il sache tous les services qu'elle propose. Car, parfois un client nous demande pour un service et va aller voir une autre entreprise pour un autre service alors que nous sommes en position de répondre à sa demande. »

La communication d'un nouveau service.

Dans le domaine du B2B, les entreprises procèdent de différentes manières pour communiquer un nouveau service. La figure ci-dessous représente les différents moyens utilisés :

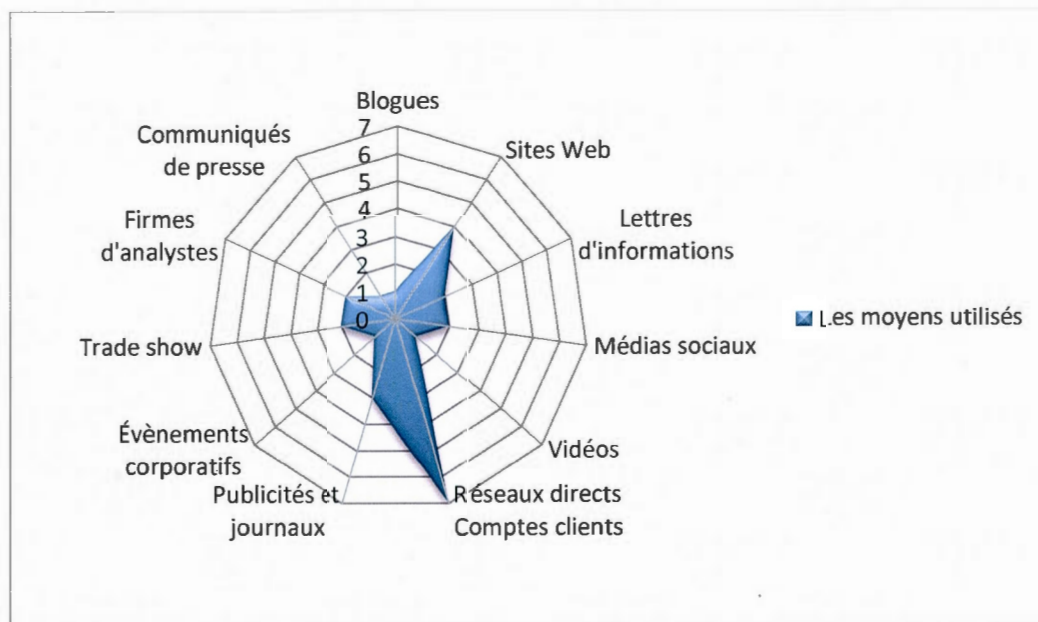


Figure 3.3 : Les moyens utilisés par les entreprises pour communiquer un nouveau service.

Dans ce graphique en toile d'araignée, 10 catégories sont indiquées : blogue, site web, lettres d'informations, médias sociaux, vidéo, réseaux directs de comptes clients, publicités, journaux, évènements corporatifs, « trade show », firmes d'analystes, communiqués de presse.

Le nombre d'entreprises utilisant une des catégories varie de 0 à 7 (le nombre maximal d'entreprises utilisant le même moyen de communications est de 7). Cette méthode permet de comparer les moyens utilisés entre les huit entreprises interrogées.

Une comparaison visuelle permet d'identifier les moyens de communications les plus utilisés :

- Premier canal de communication : Le réseau direct en passant du chargé de comptes clients est le plus utilisé. La plupart des entreprises vont annuellement rencontrer le client et lui réexpliquer ses services disponibles. Elles intègrent une revue des services pouvant l'intéresser.
- Deuxième canal de communication : le site web de l'entreprise.
- Troisième canal de communication : la publicité dans les revues spécialisées. Les journaux sont des canaux privilégiés pour certains secteurs dépendant de ceux-ci. Une entreprise explique qu'en B2B les entreprises ne communiquent pas par la marque mais par la qualité du service proposé. Lorsque celles-ci utilisent des journaux spécialisés, elles jouissent d'une notoriété recherchée par les clients.
- Quatrième canal de communication : Les lettres d'informations, les médias, les « trade show », les firmes d'analystes. Les entreprises ont accentué le fait que les médias et les firmes d'analystes sont des réseaux peut contrôlables pour l'entreprise. Ils peuvent donc influencer positivement comme négativement la réussite du nouveau service. D'autres entreprises se démarquent lors des « trade show » ou des salons, un lieu leur permettant d'évaluer leurs services, d'atteindre de nouveaux clients et de veiller sur la concurrence.
- Cinquième canal de communication : Les communiqués de presse, les événements, les vidéos, et les blogues. Selon la capacité financière de l'entreprise Telegraphe va utiliser la vidéo comme moyen de communications.

Constatons que le réseau interpersonnel est le plus utilisé en B2B par les entreprises, pour transmettre un message.

A partir des entrevues portant sur le développement de nouveaux services, explorons les différents facteurs ayant une influence sur le succès des DNS.

3.3.1.5 Le facteur de succès du développement de nouveaux services

Tableau 3.7 : Les facteurs de succès du développement de nouveaux services.

FACTEURS DE SUCCÈS	LEADERS D'OPINION
<p>Établir/Définir un besoin lié au concept initial</p> <p>Savoir pour qui et pour quelle industrie on doit créer le nouveau service</p> <p>Définir le nouveau service selon un problème identifié auparavant</p> <p>Écoute et rétroaction vis-à-vis du client</p> <p>Remplir la promesse : démontrer de l'utilité du service</p> <p>Amener de la valeur ajoutée</p> <p>Communiquer avec le client</p> <p>Rigueur du processus : Respecter les promesses en termes de coûts, de délais, de temps.</p> <p>Les ressources humaines doivent avoir une bonne expertise, si le nouveau service implique la création de nouveaux emplois.</p>	<p>« Ils parlent souvent sur des sujets qu'ils ne connaissent pas. »</p> <p>« Le relationnel avec les leaders d'opinion est important, il faut écouter leurs suggestions. »</p> <p>« Si on a une mauvaise presse et si on échoue avec le client, alors les analystes posent des questions. »</p> <p>« Les publications professionnelles sont des personnes qui sont impartiales. Ils diffusent leur perception. La communauté doit être éduquée. La perception de la valorisation de ce qui est fait passe par la certification malgré que celle-ci ne soit pas toujours valide en terme crédibilité. »</p> <p>« Les leaders d'opinion spécialistes dans le domaine de l'industrie ont une influence sur la détermination des besoins. Prendre en compte les analystes, les leaders d'opinion et analystes tactiques stratégiques, permet de prendre de meilleures décisions sur ce que l'on fait et comment le faire. »</p> <p>« Les médias aussi sont une forme de leaders et on ne peut prévoir leur réaction ainsi que les spécialistes de marché, les comptables et les notaires qui peuvent évaluer la qualité du service. »</p> <p>« Si l'entreprise peut avoir un ambassadeur ça aide à vendre le nouveau service. Nous travaillons beaucoup sur les influences et les leaders d'opinions. »</p>

Ce tableau identifie les facteurs de succès influençant le développement de nouveaux services à partir des entrevues auprès des entreprises.

Les témoignages présentés confirment que les leaders sont identifiés comme des utilisateurs à la pointe des technologies, et qu'une analyse des tendances amène les nouveaux services à se développer. Remarquons l'importance accordée aux leaders d'opinion, aux analystes tactiques, stratégiques. Ils sont à la source des meilleures décisions sur ce qui est fait et comment cela doit être fait. Sur eux reposent donc le succès du développement de nouveaux services.

L'analyse des facteurs influençant le succès du DNS autorise la mise en relief d'éléments recherchés. Nous nous référencerons à de Brentani (1995):

- La nature du service
- Les caractéristiques du produit et du marché
- La synergie du projet au niveau du management et des différents départements
- La procédure de DNS (la communication/ les avantages technologiques/ la réactivité/ les études de marché/ les tests...)
- Une culture d'innovation de service (la gestion du risque/ le style de management/ l'organisation culturelle).

Pour conclure faisons une analogie entre la revue de littérature et les données analysées concernant le développement de nouveaux services.

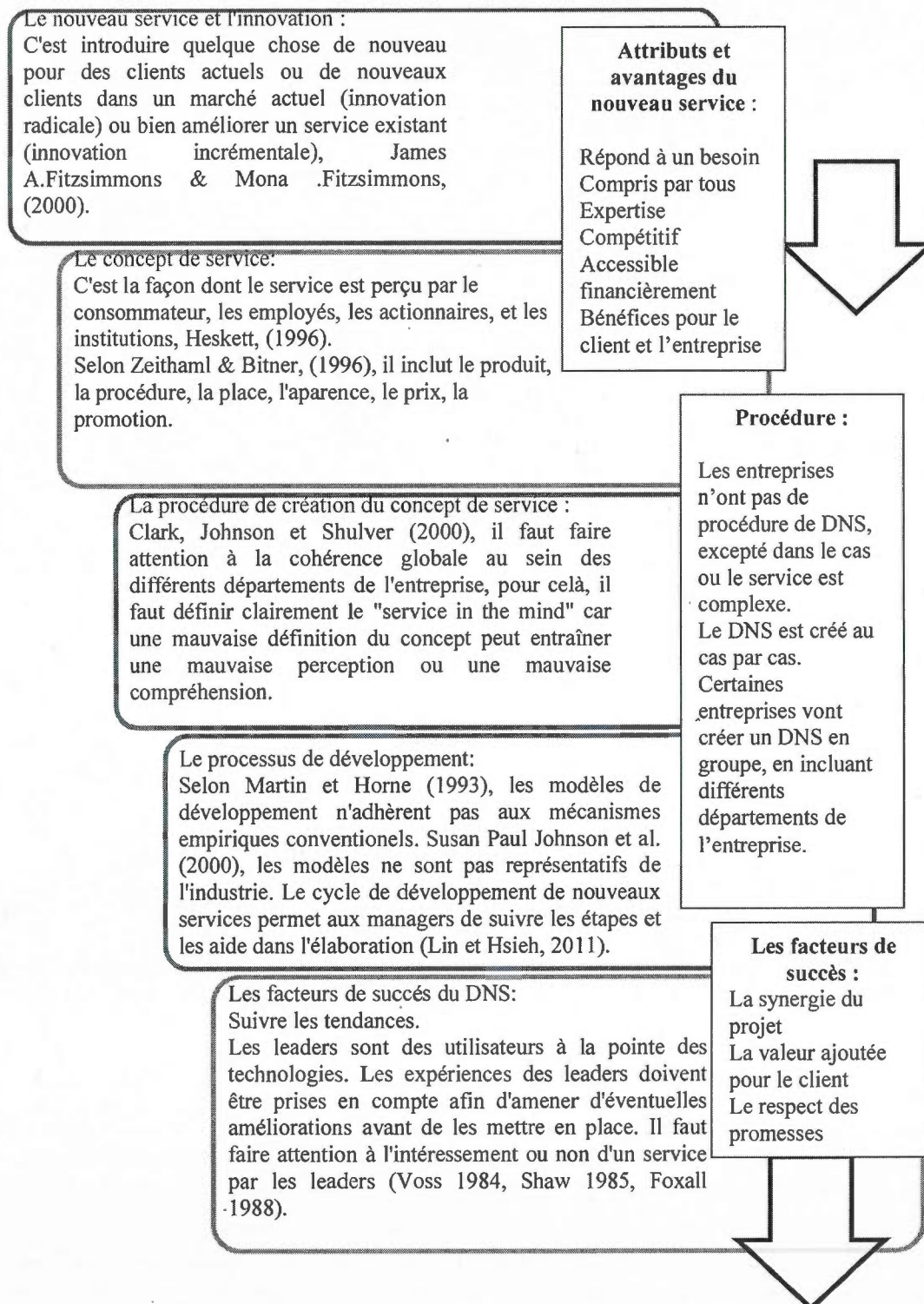


Figure 3.4 Synthèse du développement de nouveaux services selon la littérature et les entrevues en entreprise.

Après avoir comparé les notions de développement de nouveaux services, vues dans la littérature avec les applications concrètes au sein de différentes entreprises montréalaises, analysons la deuxième partie des entrevues portant sur les partenariats entre les entreprises et les universités.

3.4 Les liens entre les entreprises interrogées avec les universités ou écoles du grand Montréal.

Dans une première partie il a été demandé aux entreprises de s'exprimer sur :

- L'existence de partenariats entre les entreprises et les universités montréalaises
- Les avantages pour les entreprises et les universités lors de partenariats
- Les attentes des entreprises envers les universités
- Les reproches ou problèmes éventuels

Dans un souci de compréhension, analysons : le nombre de partenariats existants à Montréal, pour les entreprises interrogées, leurs raisons d'être, et dans le cas d'absence de partenariat, essayons d'en comprendre les raisons.

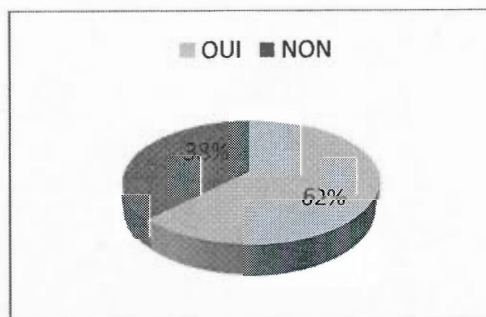


Figure 3.5 : Partenariat entre les entreprises interrogées et les universités montréalaises.

Sur huit entreprises interrogées, trois entreprises (Télégraphe, Open text et Altus) n'ont pas de partenariat avec une université soit 38%.

Pour l'entreprise Télégraphe, la cause principale réside dans la lourdeur des tâches administratives et le manque de temps que celle-ci peut accorder au développement de partenariat. Cependant, sa fondatrice Line Atallah souligne son intérêt pour créer un lien avec une université. Elle évoque diverses raisons: recruter du personnel et des stagiaires, développer des recherches conjointes, présenter son entreprise aux étudiants et leur faire découvrir le monde du web.

Pour l'entreprise Open text, la raison principale est d'ordre géographique, son siège se trouvant à Waterloo elle possède un partenariat avec une université de la région concernée.

L'entreprise Altus, n'a pas encore développé de partenariat, mais deux de ses employés sont actuellement professeurs à l'école des Sciences de la Gestion de l'UQAM.

3.4.1 Les attentes des entreprises interrogées envers les universités

Tableau 3.8: Les attentes des entreprises interrogées envers les universités.

La bureaucratie et la communication	<p>« Un seul contact. »</p> <p>« Que ce soit plus facile de communiquer, par courriel par exemple et avoir un seul point de contact avec l'université et non X personnes, et enfin avoir une communication claire. »</p>
La formation et la recherche	<p>« Que les programmes soient ajustés pour faire face à la réalité du terrain. »</p> <p>« La théorie est utilisée à 10%, il est important de savoir la base, mais il est également important d'être préparé avec ce qui se fait en entreprise. »</p> <p>« Que les universités continuent à publier. »</p> <p>« Faire de la recherche en collaboration avec les universités ».</p>
L'emploi	<p>« Former des gens compétents qui vont pouvoir prendre la relève. »</p> <p>« Être capable de faire confiance aux diplômés. »</p> <p>« Identifier les étudiants qui ont des potentiels. »</p>
Le partenariat	<p>« La partialité qu'une université peut développer avec une organisation.</p> <p>Exemple : Acheter par média solution « Guy Paré » fait des recherches pour l'entreprise qui utilise son nom et le nom de l'université pour donner de la crédibilité à ce que fait l'entreprise. Attention à la proximité entre les universités et les entreprises. »</p> <p>« Contextes sociaux et collaboratifs qui doivent être entretenus. »</p>
La gestion des universités	<p>« Saine gestion de leurs affaires et être socialement responsables. »</p>

Les entreprises interrogées, qu'elles aient ou non un partenariat, ont des attentes précises envers les universités :

- L'information, la communication, sont des liants essentiels.
- Le savoir académique doit être complété par des savoirs en lien avec la réalité du terrain
- La recherche collaborative, entreprise-université doit être envisagée dans un partenariat gagnant- gagnant.
- Le partenariat pourrait se développer dans le cadre d'une organisation. Ceci permettrait de créer un climat de confiance, de repérer des étudiants de valeur, prêts à reprendre le flambeau.
- La gestion des universités doit être saine.

3.4.2 Les avantages d'un partenariat pour une entreprise

Concernant leur fonctionnement global et leurs interactions avec les universités, il a été demandé aux entreprises d'identifier les avantages qu'elles pourraient obtenir lors de la création de partenariats, mais également les avantages qu'une université pourrait recevoir en retour.

Tableau 3.9 : Les avantages pour les universités et les entreprises lors de la création de partenariats.

Avantages Entreprises	Avantages Universités
Recrutement	Travailler dans un contexte réel /sur un cas réel
Développer des questions de recherches/ accéder aux laboratoires de recherches	Recrutement
Connaissances /Idées nouvelles	Accéder à du matériel de pointe utilisé dans l'industrie/ à des données privées
Vision rajeunie	Correspondre aux tendances du marché
Contribution à la vie académique/ Conférencier	Accéder à des programmes gouvernementaux
Échanges commerciaux	Accéder à des offres de service à tarifs réduits
Dons	
Fournitures de services	
Promotion de l'entreprise et visibilité	

Nous pouvons déduire de ce tableau les informations suivantes :

- Les entreprises ont identifié différents avantages pour elles mêmes concernant : la gestion des ressources humaines, l'accès à de nouvelles idées de recherches, à la création d'échanges commerciaux.
- L'entreprise est valorisée vis-à-vis des étudiants.

Elles ont également identifié des avantages pour les universités à développer des partenariats :

- Travailler dans un contexte réel avec du matériel de pointe, accroître le recrutement des étudiants, être en adéquation avec les besoins réels du marché.

3.4.3 Les attentes et problèmes rencontrés lors des partenariats

Trois des entreprises de l'enquête n'ont actuellement pas de partenariat. Cependant, les huit entreprises ont des attentes envers l'université, mais soulèvent des reproches ou des problèmes. Ce que nous essaierons de comprendre à l'aide du tableau ci-dessous.

Tableau 3.10 : Les reproches ou problèmes éventuels, les attentes des entreprises vis-à-vis des universités.

	Attentes des entreprises vis-à-vis de l'université	Problèmes ou reproches des entreprises vis-à-vis des universités
La formation	<p>« J'ai un Bacc de l'université de Sherbrooke. Le programme COOP est très intéressant, avec ce programme de stage on pouvait créer un poste semi permanent, occupé par un stagiaire différent tous les 4 mois. Il serait bien que les universités innovent par rapport à ça, plus de pratique que de théorie. Le programme COOP permet à l'employeur « d'essayer » des gens et de former une relation qui pourrait se poursuivre, ça motive la personne à finir ses études. »</p> <p>« Entente de partenariat de non compétitivité. »</p>	<p>« Les programmes s'actualisent donc il y a moins de problèmes. »</p> <p>« Entente de partenariat de non compétitivité. »</p> <p>« Les formations ne sont pas appropriées et il y a un décalage avec la pratique, manque de savoir-faire de la part des étudiants. »</p>

	Attentes des entreprises vis-à-vis de l'université	Problèmes ou reproches des entreprises vis-à-vis des universités
La main d'œuvre	<p>« En université c'est théorique et ne correspond pas toujours à la réalité du travail, elles sont souvent en retard sur le web et il n'y a aucun programme sur le WEB ».</p> <p>« Que l'université offre une main d'œuvre plus qualifiée en fonction de besoins réels de l'industrie. »</p> <p>« Les formations ne sont pas appropriées et il y a un décalage avec la pratique, manque de savoir-faire de la part des étudiants. »</p>	<p>« Une pénurie de main d'œuvre. »</p> <p>« En université c'est théorique ça ne correspond pas toujours à la réalité du travail. Les universités sont souvent en retard sur le web. Il n'y a aucun programme sur le WEB ».</p>
Le partenariat	Neutralité	Gestion du temps
	« Neutralité de la recherche, recherche non mercantile. Comme l'exemple de fausses publications obtenues par un laboratoire à cause d'un partenariat avec une entreprise. »	<p>« Les organisations PME ont peu de temps. »</p> <p>« La préparation du partenariat est importante, il ne faut pas qu'il y ait de déception pour les deux parties. Pour cela il faut qu'il y ait une bonne gestion des attentes des chargés de cours. »</p>
	Communication	Protection des données
	« Pas de reproches éventuels, mais si les universités contactent les entreprises, le mieux c'est de passer par la chambre de commerce grâce à un petit déjeuner et déjeuner tendance. »	<p>« L'université doit publier mais cela peut représenter un problème pour l'entreprise qui doit protéger ses données et ses brevets. Trouver un juste milieu pour que l'entreprise puisse continuer à publier. »</p>
		Bureaucratie
		<p>« Notre entreprise n'a pas les ressources pour passer du temps dans les démarches administratives. »</p> <p>« Manque de dynamisme et difficile de trouver la personne ressource auprès des entreprises. On n'a pas le temps de chercher. Il y a trop de bureaucratie. »</p>

Pour les besoins de l'analyse, les thèmes ont été classés, permettant de donner des conclusions sur les attentes et les reproches des entreprises vis-à-vis des universités.

Les attentes des entreprises envers les universités :

- Une main d'œuvre de qualité, fonctionnelle et qui saura répondre aux besoins de l'industrie ou de l'entreprise.
- Une personne clé au niveau de l'université qui prenne contact avec l'entreprise et ce de manière régulière afin d'entretenir le lien.
- Que les partenariats soient neutres et non orientés par les désirs de l'entreprise.
- Qu'ils prennent en compte la cannibalisation d'emplois ou non, selon le secteur, que les universités permettent d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.
- Dans l'attente d'un dynamisme auprès d'une personne ressource entreprise-université

Les reproches des entreprises envers les universités :

- Il y a un décalage entre les apports académiques et la réalité du terrain, une harmonisation serait bénéfique pour les deux parties.
- Si les universités publient leurs recherches en lien avec les entreprises, il doit y avoir un contrat de confidentialité.
- La gestion du temps est un indicateur frein, il y a trop de bureaucratie.
- Les formations ne sont pas adaptées.
- Un manque de dynamisme

Dans le premier chapitre intitulé contexte, un constat des liens entre les entreprises et les universités a été fait pour la région de Montréal avec l'université Mc Gill, Concordia, et Sherbrooke, et pour la France avec les « Junior Entreprise® ». Il a été demandé aux entreprises dans la dernière question de l'entrevue de s'exprimer sur la création d'un tel service par l'ESG.

3.5 La création d'un nouveau service par les universités dans le but de créer des liens avec les entreprises.

A la fin de l'entrevue, il a été évoqué la possibilité de la part des universités de créer un nouveau service dans le but de développer des liens ou des partenariats.

Afin d'obtenir des informations auprès des entreprises interrogées, la question suivante a été posée : Que pensez-vous d'un nouveau service offert par les universités dont l'objectif serait de faire le lien avec les entreprises ?

3.5.1 Un nouveau service commercial ou non commercial : les remarques des entreprises.

Il leur a été exposé l'existence des « Junior Entreprise ® » en France et au Brésil, et des associations créées par McGill et Concordia, ainsi que le programme COOP de Sherbrooke. Nous avons donné des explications sur le fonctionnement des différentes associations ou programmes. Les entreprises ont pu ensuite exprimer leurs ressentis et leurs attentes vis-à-vis d'un tel projet offert par l'ESG, synthétiser par le tableau ci-dessous.

Tableau 3.11: Remarques des entreprises concernant le développement d'un nouveau service par les universités dans le cas où celui-ci est commercial ou non.

Nouveau service commercial		Nouveau service non commercial	
Main d'œuvre	« Si la main d'œuvre est experte alors oui, si elle n'est pas experte alors pourquoi aller chercher de l'aide à l'extérieure et la payer. »	Financier	« Définitivement accessible pour les PME, c'est un avantage à aller chercher des gens pour faire de l'innovation. »
Concurrence	« Déloyale pour les autres entreprises. »		« Intéressant pour des entreprises qui n'ont pas les ressources de se payer des ressources spécialisées dans différents domaines. »
Déloyale	« Une question de budget par rapport à l'entreprise, si elle a les moyens ou non, mais c'est une valeur ajoutée par rapport aux firmes de consultants. Car les coûts seraient plus intéressants, et l'entreprise recevrait une expertise de chercheurs. Plus j'y pense, plus je me dis que l'université ne devrait pas hésiter. Il n'y a aucun point négatif pour que les étudiants soient payés car les firmes de consultants profitent d'un quasi monopole dans les domaines du logiciel. »		« Intéressant pour les PME qui n'ont pas les ressources financières et les associations sans but lucratif, c'est du contact et du concret. » « C'est intéressant pour les projets que nous développons et qui sont à petits budgets. »
Financier		Intégrité	« Système COOP, être intègre et permettre aux étudiants de travailler sur des cas réels. »

Analysons les critiques dans le cas où le programme est payant ou gratuit pour l'entreprise.

Si un nouveau service de type « Junior Entreprise ® » est créé, les entreprises souhaitent que le service:

- Soit de qualité
- Propose des projets spécifiques et à petite implication pour l'entreprise
- Soit intéressant financièrement et accessible pour les PME

Pour conclure, retenons quelques remarques sur le projet :

- « Un projet « Junior Entreprise® » pourrait être bon, car souvent c'est le temps qui manque à l'entreprise de concocter un maillage avec une université. »
- « L'objectif de l'entreprise est : croissance et rentabilité, tandis que l'objectif de l'université est : former des étudiants, trouver des opportunités, faire de la recherche. Il en va donc de la responsabilité de l'université de soumettre le concept et de permettre à l'entreprise de l'acheter et de l'accepter. »
- « Intéressant pour les PME qui n'ont pas les ressources financières, les associations sans but lucratif. »
- « Il faut arrêter de regarder ça dans la formule classique où on fait juste de la théorie. »
- « Un projet qui favorise l'Apprentissage dans l'action. »

D'autres entreprises ont soulevé l'opportunité pour l'université de créer une plateforme qui regrouperait les offres des entreprises pour les stages, les projets dirigés, les projets de recherches.

3.6 Analyse des entrevues avec des professeurs de l'ESG.

Dans les analyses précédentes des groupes de discussions et des entrevues auprès des entreprises il a été mis en perspective :

- Les attentes des étudiants vis-à-vis de l'université pour leurs insertions professionnelles mais également leurs attentes vis-à-vis des entreprises.

- Les attentes des entreprises vis-à-vis des universités et leurs partenariats, ainsi que des informations sur le développement de nouveaux services.

Dans cette dernière partie de l'analyse, nous allons explorer la perspective de l'université, en particulier celle des professeurs de l'ESG quant aux partenariats avec les entreprises et le développement d'un nouveau service offert par l'ESG.

Dans la première partie analysons les liens entre les entreprises et les universités perçus par les professeurs de l'ESG.

3.6.1 Les liens du point de vue de l'ESG.

Selon les professeurs, ce lien permet aux étudiants de s'immerger dans une entreprise et de se confronter à la réalité du terrain : « Les liens se créent sur la base d'amitié et du réseau ». « Les liens sont une symbiose nécessaire et permettent de faire une démonstration pratique ». « Ils montrent aux étudiants ce qui se passe dans les entreprises ». « On vit une entreprise en étant touché par ce qui s'y fait ». Il faut tout de même faire attention à définir et identifier les limites du lien ». « Si l'entreprise est trop impliquée dans le monde académique cela peut orienter la recherche qui s'y fait ».

De ces liens découlent des attentes particulières de la part des professeurs.

- Exemple pratique :

Les liens permettent de saisir à titre d'exemple concret, la vie et le développement des entreprises. Ils peuvent également servir de compléments pratiques aux professeurs.

- Participation des entreprises :

Dans le cadre de partenariat où les étudiants vont accomplir une tâche pour une entreprise, celles-ci doivent participer en apportant des commentaires, et en se joignant aux présentations des étudiants.

- Écoute quant aux impératifs de l'ESG :

Les professeurs attendent des entreprises : une certaine ouverture quant à leurs obligations bureaucratiques, dans le respect des mandats et du nombre d'heures, une prise de risques accentués avec le stagiaire en l'impliquant.

Lors de partenariats, les entreprises doivent être conscientes qu'elles ont affaire à des étudiants. Cependant, ces étudiants sont responsables des solutions bonnes ou mauvaises apportées.

- Présenter leurs entreprises :

Si les entreprises viennent pour présenter leur domaine d'expertise, cela peut aider les étudiants à définir leur carrière en fonction des besoins du marché actuel.

Analysons les avantages qu'un lien peut apporter selon la vision des professeurs de l'ESG grâce au tableau ci-dessous intitulé : Les avantages perçus par les professeurs lors de liens entre l'ESG et les entreprises.

Tableau 3.12 : Les avantages perçus par les professeurs lors de liens entre l'ESG et les entreprises.

AVANTAGES	
POUR L'ESG	POUR L'ENTREPRISE
<ul style="list-style-type: none"> • Échanges de problèmes, de situations, et de projets. • Offre une démarche pratique aux étudiants • Permet de rester aux faits de ce qui se passe (pour les chargés de cours). • Oriente l'ESG en vue de sa clientèle • Apporte un avantage financier, commandite qui assure une rentrée d'argent et permet d'aller chercher de meilleurs professeurs, ainsi que de nouveaux étudiants. • Permet une insertion professionnelle et développe les activités de réseau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Être au parfum des tendances et des outils • Découvrir de l'innovation et de nouvelles idées • Permet d'entrevoir du talent (recrutement). • Permet d'avoir une relation privilégiée dans un milieu dynamique, les entreprises peuvent profiter des activités offertes par l'université afin de rester dans les tendances.

De manière générale, les professeurs s'accordent : « Le partenariat est bénéfique pour l'un comme pour l'autre. Il doit être complémentaire ».

Pour l'ESG, il permet : d'être à jour dans les pratiques actuelles en entreprise, d'offrir des cas pratiques aux étudiants, et de faciliter leur insertion. Selon les professeurs, l'avantage pour les entreprises concerne leur possibilité d'être à l'affût des tendances et des innovations, et de recruter du talent.

Il faut tout de même noter des reproches et des problèmes à anticiper.

3.6.2 Les reproches et problèmes à anticiper

Analysons à l'aide du tableau suivant les reproches et problèmes observés par les professeurs.

Tableau 3.13 : Les reproches et problèmes à anticiper selon les professeurs de l'ESG.

REPROCHES		PROBLÈMES A ANTICIPER	
Transparence	Manque de transparence, alors que ça aide beaucoup l'université lors du développement de projets.	Intégrité	Au premier cycle à HEC les étudiants devaient acheter un ordinateur IBM. L'étudiant était obligé d'acheter une marque en particulier et l'école imposait une dépense. Dans ce cas, qu'elle est l'entente financière entre HEC et IBM ?
Respect des engagements	Parfois les entreprises ne vivent pas le contrat jusqu'au bout. Elles ne participent pas aux présentations finales du projet fait par les étudiants.	Risque personnel	Le professeur ne peut garantir le résultat en termes de qualité et de contenu. Dans ce cas, il peut y avoir un risque de décevoir le client.

Lors de la réalisation de projets conjoints, les professeurs observent que certaines entreprises cachent des informations, qui sont parfois nécessaires pour un bon déroulement.

Un professeur raconte que les groupes de classes sont souvent composés de plus de 50 étudiants. Or un réseau de 50 étudiants permet de mettre à jour des informations cachées par l'entreprise.

De cette analyse des liens entre les universités en particulier des professeurs de l'ESG et des entreprises, nous déduisons:

- Les liens se créent sur la base de l'amitié et du réseau
- Ils permettent aux universités d'être à jour par rapport à ce qui se fait en entreprise.
- Les liens apportent des cas concrets aux universités.
- Les entreprises peuvent puiser dans les savoirs et innovations développés par les universités.
- Les étudiants peuvent cerner les attentes des entreprises et décider de leurs parcours professionnels.

Analysons à présent les commentaires des professeurs sur le développement d'un nouveau service permettant de créer un lien entre l'ESG et les entreprises.

3.6.3 Le développement d'un nouveau service par l'ESG.

Trois catégories de liens ont été proposées et discutées avec les professeurs :

- Le programme COOP
- Une plateforme unique, représentant l'ESG
- Une Junior Entreprise

3.6.3.1 Comparaison de différents services pouvant être offerts

Analysons à l'aide du tableau 3.14 intitulé : Comparaison de trois services pouvant être offert par l'ESG, l'opinion des professeurs quant à la création d'un programme COOP, d'une plateforme, d'une « Junior Entreprise® ». Le tableau permet une comparaison entre les services et met en évidence les conséquences pour les étudiants et l'ESG.

Tableau 3.14 : Comparaison de trois services pouvant être offerts par l'ESG

COOP		LIENS : PLATEFORME		JUNIOR ENTREPRISE	
ÉTUDIANTS	UNIVERSITÉS	ÉTUDIANTS	UNIVERSITÉS	ÉTUDIANTS	UNIVERSITÉS
Confronter à l'entreprise Agrémenter son CV Acquérir de l'expérience terrain	Gérer Trouver des entreprises ouvertes à recevoir des étudiants Vérifier les mandats Soutenir les étudiants dans leurs démarches Danger si l'offre de stage se transforme en offre d'emploi par la suite.	Demande de connaître à l'avance les possibilités de stages Doit faire l'effort d'aller chercher de lui-même et non se contenter de la base de données.	Nécessité de ressources financières et humaines Attention à l'image de l'école (quels sont les étudiants qui vont passer par le système ?) Problème pour l'université de proposer des offres à longs termes car les entreprises ont une réactivité à courts termes dans l'identification de besoins de mains d'œuvres pour travailler sur un projet.	Dépend des priorités de dépenses des associations étudiantes Difficulté d'assurer une pérennité au sein de l'association due aux passations.	Problème de responsabilité personnelle : comment la responsabilité va-t-elle être prise en compte et par qui ? Nécessite des ressources humaines Attention à ne pas être en concurrence avec les entreprises de conseils Positif si elle fait le lien entre les entreprises et les étudiants en identifiant les responsables de stages des entreprises et en créant une base de données selon les différentes entreprises et départements.

Les trois services proposent de mettre en lien des étudiants de l'ESG et des entreprises de trois manières différentes.

Cela implique:

- Un investissement humain et financier.
- Une responsabilité et une notoriété pouvant être mises en jeu.
- Une possibilité pour les étudiants d'acquérir de l'expérience professionnelle.

Notons que le programme COOP demande une personne à temps plein pour prendre en charge les étudiants et établir un contact permanent avec les entreprises afin de trouver de nouveaux partenariats et de pérenniser les liens.

La plateforme pourrait être utilisée par les étudiants avec une vision à long terme (de manière générale les étudiants cherchent un stage ou un projet quelques mois avant le début de celui-ci. Or, les entreprises proposent des projets avec une vision à court terme (prises de cours sur un projet, elles vont demander à un étudiant de combler un poste ou de travailler sur un projet quelques semaines à l'avance).

Enfin, la Junior entreprise pourrait rencontrer un problème majeur : la pérennité de la structure due aux changements de l'exécutif. Il y a eu des tentatives par le passé de création d'association entrepreneuriale à l'ESG et selon les professeurs Desroches et Grenier, celles-ci n'ont pas duré dans le temps. Un autre problème a été soulevé par Mr Desroches et Grenier concernant la responsabilité de la réalisation de mandats. Quel professeur va soutenir les étudiants, et par conséquent impliquer sa responsabilité dans les décisions et propositions offertes aux entreprises ?

CHAPITRE IV

CONCLUSION

Le contexte montréalais du marché du travail et les recherches faites par Léger Marketing sur les liens entre les universités et les entreprises ont permis d'émettre l'hypothèse suivante :

Les universités peuvent créer un lien durable avec les entreprises.

Deux questions de recherche avaient été émises suite au contexte et à la revue de littérature. Elles vont permettre de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse:

- Quelle stratégie de lancement de nouveaux services les universités doivent-elles adopter ?
- Comment les universités peuvent-elles créer un lien durable avec les entreprises ?

Répondons à la première question de recherche sur la stratégie de lancement de nouveaux services.

4.1 Les recommandations pour le développement de nouveaux services : la procédure.

Suite à la revue de littérature et grâce aux entrevues faites dans les entreprises, il a été permis d'identifier comment les chercheurs et les entreprises décrivent le développement d'un nouveau service. Il a été conclu que les entreprises n'utilisent pas de procédure formelle, sauf dans le cas où le service doit être sécurisé. La revue de littérature avait identifié deux recherches mettant en avant un processus de DNS et un guide pour les managers. Les entrevues auprès d'entreprises montréalaises sont venues confirmer la littérature pour les étapes du processus ainsi que l'absence d'une procédure rigoureuse augmentant les probabilités de succès du lancement d'un nouveau service.

La littérature s'accorde sur l'existence de procédures mais elles ne représentent pas l'industrie. Elles sont applicables à des situations spécifiques (Martin et Horne, 1993). Il y a peu de recherches faites afin de valider ces modèles à travers différentes industries hétérogènes (Susan Paul et Johnson et al. 2000).

Nous retenons le guide mis en évidence par Lin et Hsieh (2011), afin d'aider les managers dans la création du DNS, ainsi que le guide des étapes à suivre, développé par Susan Paul Johnson et al. (2000).

4.1.1 Guide de développement de DNS.

Suite à la revue de littérature et aux entrevues le tableau 4.1 intitulé « Guide de lancement de nouveaux services » permet aux managers de suivre quatre étapes:

- 1) L'analyse
- 2) Le design
- 3) Le développement
- 4) Le lancement

4.1.2 Les étapes de développement de DNS.

Un résumé des étapes et de leurs significations est disponible dans l'appendice 2 intitulé : « Regroupement des techniques de développement de nouveaux services par étape d'activité. ». En appendice 6, une description des points développés par Lin et Hsieh, (2011) intitulé : « Guide de lancement de nouveaux services », expose les étapes de la création du DNS et permet aux managers de comprendre en profondeur chaque étape à suivre.

4.1.3 Les techniques d'évaluation des étapes de DNS.

Les étapes permettent de maximiser la réussite du DNS. Lin et Hsieh, (2011) ont mis en évidence des techniques d'évaluations afin de vérifier le bon développement du nouveau service. La grille est disponible en appendice 1: « Techniques et méthodes appliquées selon les étapes d'activité du développement de nouveaux services »

Tableau 4.1 : Guide de lancement de nouveaux services

1 ANALYSES		2 DESIGN
1) Tendances économiques et sociales 2) Tendances technologiques 3) Analyse de la demande 4) Analyse des besoins et de la conceptualisation 5) Analyse de la valeur ajoutée 6) Analyse du « Business modèle » du concept de service 7) Analyse de la collaboration des intervenants	Les FACILITATEURS : (la culture organisationnelle, l'équipe de travail, des outils de réalisation) LES PERSONNES LA TECHNOLOGIE LES PRODUITS LES SYSTÈMES	1) Détermination des objectifs et de la stratégie 2) Détermination du modèle de produit (quelles sont les valeurs que le service apporte au client ?) 3) Établir une procédure : optimisation des valeurs ajoutées 4) Définir le concept marketing en identifiant le client et en segmentant le marché
4 LANCEMENT		3 DÉVELOPPEMENT
1) Créer un « kit de lancement » : brochures/ formalités/ instructions/ contenu du service 2) Le marketing mix : évaluer si toutes les mesures correspondent au nouveau service		1) Le prototype : déterminer si le service est adaptable à une variété de développement d'activités et de supports de communication entre les créateurs et le client. 2) Administrer des tests sur : L'intangibilité / L'indivisibilité / La variabilité / La périssabilité ¹⁹ 3) Administrer des tests sur le prix, la qualité, et les échanges

¹⁹ L'intangibilité: On ne peut voir, toucher, sentir, goûter ou entendre un service avant de l'acheter.
 L'indivisibilité: Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé.

La variabilité: Un service est éminemment variable selon les circonstances qui président à sa réalisation.
 La périssabilité: Les services ne se stockent pas. Philip Kotler et Kevin Lane Keller, 2006, Marketing management, 12^{ème} édition, Pearson Education Inc

4.2 Les recommandations pour la création d'un lien durable

Pour répondre à la question de recherche : Comment les universités peuvent-elles créer un lien durable avec les entreprises, nous proposons des recommandations pour les universités. Les recommandations concernent les attentes de toutes les personnes impliquées : les entreprises, les étudiants, les universités. En prenant en compte toutes les attentes, il est envisageable de penser que les liens pourront se créer.

Le tableau 4.2 intitulé « La création d'un lien durable : les attentes des trois détenteurs d'enjeux » synthétise les attentes.

Les premiers résultats de recherche de liens montrent que ceux-ci sont effectués dans le cadre de projets ou de stages faisant partie de Programmes de l'Université et réalisés par les étudiants en entreprise. Ils impliquent une relation entre les universités, les étudiants et les entreprises. Les étudiants sont alors les représentants des universités lors de la réalisation d'un mandat. Notons leur appartenance à la génération Y, d'où l'importance dans le développement d'un tel service, de mettre en évidence leurs caractéristiques, leurs attentes envers les entreprises, et envers les managers, afin de comprendre comment cette génération évolue en entreprise. Enfin, les étudiants ont des attentes auprès des universités quant aux services proposés et quant aux services qu'ils désirent. Le tableau ci-dessous établit non seulement la concordance entre les universités et les entreprises, mais il fait ressortir les différences quant à la création d'un lien durable.

Tableau 4.2 : La création d'un lien durable pour des projets ou stages : les attentes des trois détenteurs d'enjeux.

ÉTUDIANTS		UNIVERSITÉS		ENTREPRISES	
Les attentes envers le manager.	Habilité à utiliser des technologies et à diriger Présenter des opportunités dans l'objectif d'atteindre une meilleure performance Penser de manière créative et critique	Pragmatisme	Les entreprises peuvent servir de cas pratiques pour les professeurs	Clarté	Attention à la bureaucratie des universités et à la communication. Les entreprises ont peu de temps, elles ont besoin d'un seul point de contact.
Les valeurs de la génération Y	Solidarité Échanges Collaborations Innovations Créativité Respect de l'environnement	Engagement et transparence	Respect des engagements et des impératifs bureaucratiques lors des stages. Transparence quant aux informations transmises à l'université	Les formations	Les entreprises souhaitent que les formations et la recherche soient ajustées aux besoins réels du marché (partenariat gagnant – gagnant).
Les attentes envers l'université	Mettre en pratique Facilité d'insertion Programme de mentorat Plateforme regroupant les demandes des entreprises en matière de stages, de projets dirigés, et de mémoires	Participation	Les professeurs demandent une participation complète des entreprises en se joignant aux présentations des étudiants et en commentant le travail accompli Présenter leur entreprise	Emploi	Les entreprises désirent identifier de futurs employés au sein des universités
		Compréhension	Les entreprises doivent prendre en compte qu'elles travaillent avec des étudiants et que ceux-ci peuvent apporter de bonnes ou mauvaises réponses	Impartialité	Elles ne souhaitent pas influencer les résultats des recherches
				Communiquer	Elles souhaitent promouvoir leur entreprise et leur domaine d'activité par le biais de conférences

Il ressort de cette synthèse les points suivants :

- Le partenariat est à envisager dans un rapport gagnant-gagnant, avec des valeurs ajoutées (*plus values*) pour les trois parties (entreprises - universités- étudiants):
 - Formations adaptées en lien avec la réalité du terrain, cas pratiques pour les universités, savoirs académiques au profit des entreprises.
 - Gain de temps et d'énergie.
 - Les trois détenteurs d'enjeux assument pleinement leur rôle, leur responsabilité, leur engagement.
 - Promotions des entreprises et des universités : les étudiants sont de futurs employés déjà expérimentés et confrontés aux réalités du marché, les universités en retirent une image de marque, et les entreprises peuvent procéder à un processus de recrutement tout en sachant que les étudiants ont acquis un savoir-faire en entreprise lors des partenariats.
 - Le partage des recherches universitaires avec les entreprises permet aux universités d'accéder à du matériel de pointe et aux entreprises de développer des questions de recherche avec des professeurs et des étudiants.
- Le partenariat doit également prendre en compte les caractéristiques et attentes de la génération Y. Les entreprises doivent faire face à un management intergénérationnel. Afin de garder la génération Y en son sein, une entreprise se doit de prendre connaissance des attentes des étudiants. En tenant compte des caractéristiques de cette génération, la personne responsable de l'étudiant dans l'entreprise va pouvoir transmettre son savoir plus facilement. Le contact et la communication seront facilités et un lien durable aura plus de chance de se créer.

4.3 Les recommandations pour le développement du nouveau service dans le cas de l'ESG.

Afin de répondre à la question de recherche : Quelle stratégie de lancement de nouveaux services les universités doivent-elles adopter, proposons un modèle de DNS et une stratégie en fonction des attentes des trois parties : universités - étudiants - entreprises. Les recherches ont été effectuées auprès d'acteurs de l'ESG, elles vont apporter des recommandations pour le cas des services offerts par l'ESG.

Le guide de DNS va nous aider à comprendre et à identifier le service susceptible de se mettre en place à court terme.

Tableau 4.3 : Guide de lancement d'un nouveau service : le cas de l'ESG.

1 ANALYSES	LES	2 DESIGN
<p>Tendances économiques et sociales</p> <p>La Génération Y s'insère de plus en plus dans le marché du travail. Les employés détenant le savoir partent à la retraite : il y a un besoin de transfert du savoir.</p> <p>Tendances technologiques</p> <p>Pour les liens avec les entreprises et les étudiants, les universités utilisent beaucoup l'intranet.</p> <p>Analyse de la demande</p> <p>Les étudiants sont en demande pour acquérir une expérience professionnelle. Ils souhaitent également avoir accès à une base de données d'entreprises et de projets. Enfin, ils aimeraient être conseillés par des professionnels du domaine d'intéressement.</p> <p>Les associations sans but lucratif et les entreprises sont à la recherche de propositions de partenariats provenant des universités.</p> <p>Analyse des besoins et de la conceptualisation</p> <p>Facilitateur de communication et d'échanges entre l'université et les entreprises, entre les étudiants et les entreprises.</p> <p>Création d'un lien permanent et vivant, entretenu dans l'objectif de s'intéresser au-delà du projet à ce que fait l'entreprise.</p>	<p>FACILITATEURS : (la culture organisationnelle, l'équipe de travail, les outils de réalisation)</p> <p>LES PERSONNES : Professeurs Étudiants Entreprises</p> <p>LA TECHNOLOGIE : Virtuelle (intranet)</p> <p>LES PRODUITS Propositions d'emplois pour les étudiants diplômés Propositions de projets pour les étudiants actuels</p> <p>LES SYSTÈMES Communication accrue du chargé de projet envers les entreprises et les départements de l'université. Veille auprès des attentes des entreprises / des étudiants / des professeurs de l'université</p>	<p>Détermination des objectifs et de la stratégie</p> <p>Objectifs :</p> <p>Centraliser les propositions des entreprises en matière de projets, de recherches et d'emplois.</p> <p>Démarcher les entreprises en décrivant les possibilités de partenariats en fonction des savoir-faire de l'ESG et de ses départements.</p> <p>Détermination du modèle de produit (quelles sont les valeurs que le service apporte au client ?)</p> <p>Centraliser l'information permet aux entreprises d'accéder à l'information rapidement.</p> <p>Établir une procédure : optimisation des valeurs ajoutées</p> <p>Une procédure mettra en évidence la valeur ajoutée pour chaque type de projet que les étudiants doivent accomplir avec une entreprise (mémoires, projets dirigés, cas, et enfin demandes d'emplois).</p>

<p>Analyse de la valeur ajoutée</p> <p>Développement de la notoriété et présence de l'ESG auprès des entreprises d'une manière plus formelle et transparente.</p> <p>Analyse du « Business modèle » du concept de service</p> <p>Le concept de service de la plateforme virtuelle permet à l'ESG d'être plus visible auprès des entreprises, de montrer et de proposer ses domaines de compétences de manière centralisée.</p> <p>Analyse de la collaboration des intervenants</p> <p>Demande une collaboration des professeurs avec une personne responsable du service.</p> <p>Le projet nécessite un désir de partage de la part des professeurs au nom de l'école.</p>	<p>LES FACILITATEURS : (la culture organisationnelle, l'équipe de travail, les outils de réalisation)</p> <p>LES PERSONNES : Professeurs Étudiants Entreprises</p> <p>LA TECHNOLOGIE : Virtuelle (intranet)</p> <p>LES PRODUITS Propositions d'emplois pour les étudiants diplômés Propositions de projets pour les étudiants actuels</p>	<p>Définir le concept marketing en identifiant le client et en segmentant le marché</p> <p>Selon les capacités financières, le secteur, l'organisation de l'entreprise et le lieu de son siège social (la plus part des entreprises ont leurs sièges sociaux à Toronto ce qui peut influencer sur les décisions et sur le pouvoir d'agir des entreprises montréalaises.)</p>
<p>4 LANCEMENT</p>	<p>LES SYSTÈMES</p>	<p>3 DÉVELOPPEMENT</p>
<p>Créer un « kit de lancement » : brochures/ formalités/ instructions/ contenu du service</p> <p>Le marketing mix : évaluer si toutes les mesures correspondent au nouveau service</p>	<p>Communication accrue du chargé de projet envers les entreprises et les départements de l'université.</p> <p>Veille auprès des attentes des entreprises / des étudiants / des professeurs de l'université</p>	<p>Le prototype : déterminer si le service est adaptable à une variété de développement d'activités et de supports de communication entre les créateurs et le client.</p> <p>Administrer des tests sur : L'intangibilité / L'indivisibilité /La variabilité/ La périssabilité²⁰</p> <p>Administrer des tests sur le prix, la qualité, et les échanges</p>

²⁰ L'intangibilité: On ne peut voir, toucher, sentir, goûter ou entendre un service avant de l'acheter.

L'indivisibilité: Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé.

La variabilité: Un service est éminemment variable selon les circonstances qui président à sa réalisation.

La périssabilité: Les services ne se stockent pas. Philip Kotler et Kevin Lane Keller, 2006, Marketing management, 12^{ème} édition, Pearson Education Inc

Les entrevues permettent d'affirmer que les entreprises et les associations sans but lucratif sont en demande de développement de partenariats avec les universités sous forme de stages, de cas pratiques ou de mandats.

Les universités et les entreprises ainsi que les étudiants s'accordent à dire qu'une confrontation avec la réalité professionnelle est nécessaire.

Selon les résultats des entrevues, la confrontation avec la réalité permet aux universités de proposer des cas pratiques et de se confronter aux besoins réels du marché, aux entreprises de développer des questions de recherche, et aux étudiants d'acquérir un savoir-faire demandé par les entreprises.

Le guide de lancement de DNS et les résultats des entrevues auprès de la génération Y, des entreprises et des professeurs de l'ESG permet de proposer une stratégie de lancement de nouveaux services pour le cas de l'ESG.

Avant de proposer une stratégie, prenons en compte les attentes des étudiants quant aux services offerts par l'ESG.

Le tableau suivant synthétise les attentes des étudiants :

Tableau 4.4 : Les attentes et reproches des étudiants face aux services offerts par l'ESG.

SERVICES OFFERTS PAR L'ESG	ATTENTES DES ÉTUDIANTS	REPROCHES
SERVICES ACTUELLEMENT OFFERTS		
Le CGC	Aide à la préparation de mise sur le marché de l'emploi Important pour faciliter le placement et l'organisation de journées carrières	Manque de visibilité et de communication Manque de service pour les diplômés et futurs diplômés (étudiants de maîtrise).
SERVICES SOUHAITÉS PAR LES ÉTUDIANTS		
Plateforme virtuelle	Regroupe les projets dirigés, mémoires et stages proposés par les entreprises démarchées par l'ESG au préalable. Facilite la recherche en fonction du domaine d'activité et du niveau d'étude.	
Junior Entreprise®	Volonté de mettre en pratique les fondements appris à l'ESG Rémunération ou sous forme de crédits.	Attention à la concurrence avec d'autres entreprises.

SERVICES SOUHAITÉS PAR LES ÉTUDIANTS		
Réseautage et notoriété	<p>Programme de mentorat (relation entre un étudiant et un employé L'objectif est d'être mis en contact avec des employeurs dans leur domaine de spécialité.)</p> <p>Réel besoin de la part des étudiants qui n'ont pas de contact et des étudiants étrangers.</p> <p>Demande des étudiants d'une implication plus prononcée de la part des professeurs dans le partage de leurs contacts en entreprises.</p> <p>Démontrer que les étudiants sont bons en invitant les entreprises (présenter ce que les étudiants font mais également proposer à l'entreprise de présenter ce qu'elle fait).</p>	L'ESG est trop associé à l'UQAM
Démarcher les entreprises	Pour les travaux de sessions, les stages, les projets dirigés et les mémoires.	

Les groupes de discussions avec les étudiants ont mis en évidence le désir des étudiants d'être confrontés au marché du travail et d'acquérir un savoir-faire en plus des notions apprises en cours. Ils désirent que la notoriété et le nom de l'École soient mis en valeur en démarchant les entreprises pour les travaux de sessions, les projets dirigés.

Les attentes des étudiants permettent de proposer un modèle de nouveaux services dans le but de satisfaire la clientèle de l'école (les étudiants) et d'accroître la notoriété et le nom de l'École au sein du milieu professionnel.

Notons qu'un Programme de type Junior Entreprise® est, selon les professeurs interrogés difficile à mettre en place, quoiqu'intéressant. Il y a eu des tentatives par le passé qui ont échouées dues aux changements dans la direction des membres de l'exécutif. Il est important tout de même de comprendre en profondeur pourquoi ces tentatives n'ont pas réussi et pourquoi dans d'autres pays et même à Montréal des associations de la même catégorie pérennisent et évoluent. En effet, dans la partie contexte, il a été mis en évidence que certaines universités montréalaises comme Concordia et Mc Gill ont créé des associations proposant les services d'étudiants aux entreprises, équivalents à une « Junior Entreprise® » en Europe. L'université de Sherbrooke quant à elle, propose à ses étudiants de faire des stages en entreprise grâce au programme COOP.

Quant au programme COOP, les professeurs s'accordent sur les avantages (confrontation pour les étudiants avec le monde du travail) et les désavantages (demande de personnel à temps plein, problème du non respect des tâches qui sont confiées à l'étudiant). Ce programme fonctionne toutefois à l'université de Sherbrooke et dans d'autres universités européennes. Notons que ce programme est demandé par les étudiants de l'ESG.

Enfin, le programme de mentorat proposé par les étudiants, consisterait à associer des étudiants désireux de faire partie du projet, à un professionnel du domaine d'intérêt de l'étudiant.

Selon les entrevues en entreprise et la demande des étudiants, nous proposons un modèle de nouveaux services offert par l'ESG : une plateforme virtuelle.

Un chargé de projets pourra démarcher des entreprises pour les projets dirigés, les stages et les mémoires de recherche. Il aura aussi pour mission d'entretenir de manière régulière les liens en s'intéressant aux évolutions des entreprises partenaires. Il devra faire le lien avec les diverses unités de l'ESG, les inciter à mettre en ligne leurs contacts, prendre connaissance des projets et des besoins de chaque département.

Deux bases de données seront accessibles. Une base de données se concentrera sur les offres des entreprises concernant les stages, les projets de sessions, les mémoires et projets dirigés. La deuxième base de données se concentrera sur les offres des entreprises concernant les possibilités d'emplois. Les deux bases de données seront classées selon le domaine de préférence de l'étudiant, et son niveau d'étude.

La figure 4.1 représente la plateforme virtuelle, elle met en exergue les deux bases de données, les deux catégories d'étudiants (diplômés et actuels), ainsi que le chargé de projets.

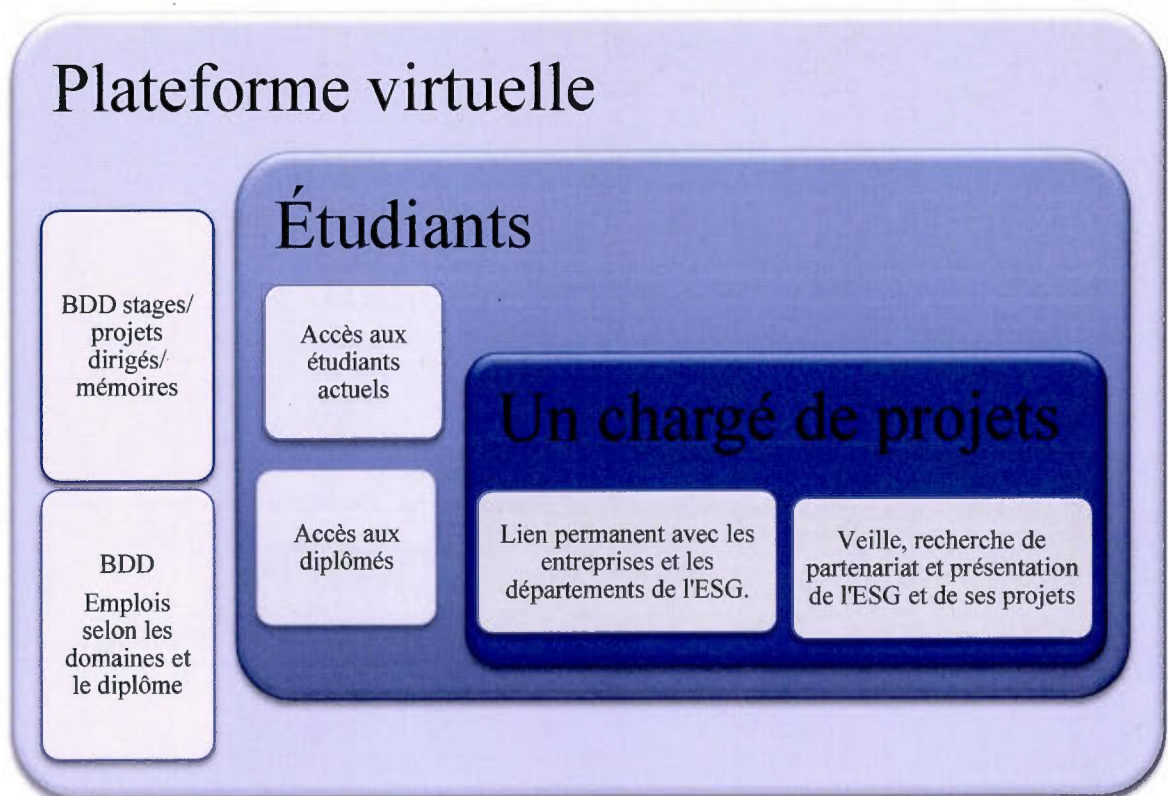


Figure 4.1 La plateforme virtuelle.

Notre mémoire a permis de faire une revue exhaustive de la littérature pour bien cerner la problématique du lancement d'un nouveau service. La collecte d'informations valide notre démarche afin de proposer un modèle adapté à une situation précise, le lancement d'un nouveau service par une université, et de faire des recommandations en conséquence.

LES APPENDICES

APPENDICE 1 Techniques et méthodes appliquées selon les étapes d'activité du développement de nouveaux services	104
APPENDICE 2 Regroupement des techniques de développement de nouveaux services par étape d'activité	105
APPENDICE 3 Étapes pour les entretiens en profondeur avec les entreprises	106
APPENDICE 4 Étapes pour les groupes de discussions avec les étudiants.....	108
APPENDICE 4.A Plan Questionnaire génération Y (Maîtrise).....	109
APPENDICE 4.B Plan Questionnaire génération Y (BACC)	112
APPENDICE 5 Plan Questionnaire pour l'université.....	115
APPENDICE 6 Cadre de processus du développement de nouveaux services	116
NOTES ET RÉFÉRENCES.....	120
LA BIBLIOGRAPHIE.....	122

APPENDICE 1: Techniques et méthodes appliquées selon les étapes d'activité du développement de nouveaux services.

Stage	Activity	Techniques / Methods	
S1: Service identification	S1A1- Trend analysis of the social economy	<input checked="" type="checkbox"/> Survey <input checked="" type="checkbox"/> Patent analysis <input checked="" type="checkbox"/> Environmental scanning <input checked="" type="checkbox"/> Trend Analysis	<input checked="" type="checkbox"/> Expert interview <input checked="" type="checkbox"/> Scenario analysis <input checked="" type="checkbox"/> Delphi <input checked="" type="checkbox"/> Ecosystem Analysis
	S1A2- Trend analysis of the technology	<input checked="" type="checkbox"/> Delphi <input checked="" type="checkbox"/> Expert interview <input checked="" type="checkbox"/> Expert panel	<input checked="" type="checkbox"/> Scenario analysis
	S1A3- Scope analysis of the supply-side	<input checked="" type="checkbox"/> SWOT <input checked="" type="checkbox"/> Content analysis <input checked="" type="checkbox"/> Focus group	
	S1A4- Scope analysis of the demand -side	<input checked="" type="checkbox"/> SWOT <input checked="" type="checkbox"/> Content analysis <input checked="" type="checkbox"/> Kano Method	<input checked="" type="checkbox"/> Customer observation <input checked="" type="checkbox"/> Clustering
	S1A5- Service needs analysis and service conceptualization	<input checked="" type="checkbox"/> Survey <input checked="" type="checkbox"/> Focus group <input checked="" type="checkbox"/> Kano Method	<input checked="" type="checkbox"/> Market Research <input checked="" type="checkbox"/> Laddering <input checked="" type="checkbox"/> Means-End-Chain
S2: Service value net formation	S2A1- Business model analysis of potential service concept	<input checked="" type="checkbox"/> Expert interview <input checked="" type="checkbox"/> Case study <input checked="" type="checkbox"/> Delphi	<input checked="" type="checkbox"/> SWOT <input checked="" type="checkbox"/> Ecosystem Analysis
	S2A2 - Service value net analysis and formation	<input checked="" type="checkbox"/> Expert panel <input checked="" type="checkbox"/> Special interesting group panel <input checked="" type="checkbox"/> Value chain analysis	<input checked="" type="checkbox"/> Delphi
S3: Service modeling	S3A1 - Product model	<input checked="" type="checkbox"/> Unified modeling language <input checked="" type="checkbox"/> Prototyping	<input checked="" type="checkbox"/> Conjoint analysis <input checked="" type="checkbox"/> QFD
	S3A2 - Process model	<input checked="" type="checkbox"/> Service blueprinting <input checked="" type="checkbox"/> Service simulation	<input checked="" type="checkbox"/> QFD
	S3A3 - Resource model	<input checked="" type="checkbox"/> QFD	
	S3A4 - Marketing concept	<input checked="" type="checkbox"/> SWOT <input checked="" type="checkbox"/> BCG Matrix	<input checked="" type="checkbox"/> Market Research <input checked="" type="checkbox"/> S-T-P analysis
S4: Service implementation	S4A1 - Service prototyping	<input checked="" type="checkbox"/> Customer observation <input checked="" type="checkbox"/> Survey	<input checked="" type="checkbox"/> prototyping
	S4A2 - Service testing	<input checked="" type="checkbox"/> Lead user analysis <input checked="" type="checkbox"/> Analog	<input checked="" type="checkbox"/> Customer panel <input checked="" type="checkbox"/> Customer clubs
S5: Service commercialization	S5A1 - Service rollout	<input checked="" type="checkbox"/> Customer satisfaction analysis <input checked="" type="checkbox"/> Interview	
	S5A2- Service marketing	<input checked="" type="checkbox"/> Customer satisfaction analysis <input checked="" type="checkbox"/> SWOT	<input checked="" type="checkbox"/> S-T-P analysis
	S5A3- Service monitoring	<input checked="" type="checkbox"/> Customer satisfaction analysis <input checked="" type="checkbox"/> Interview	<input checked="" type="checkbox"/> Customer panel <input checked="" type="checkbox"/> Customer clubs

Sources: (Berkley 1996, Tax and Stuart 1997, Johnne and Storey 1998, Botschen *et al.* 1999, Edvardsson *et al.* 2000, Bullinger *et al.* 2003, Gustafsson and Johnson 2003, Chai *et al.* 2005, Johann and Kurt 2007, Kuo 2008, Kung 2008).

Tableau 1.1: "Techniques and Methods Adopted by the S-A Framework of NSD".

APPENDICE 2 : Tableau I.II : Regroupement des techniques de développement de nouveaux services par étape d'activité.

Stage - Activity	Technique	Telecare service application
S1: Service Identification		
S1A1- Trend analysis of the social economy	<input checked="" type="checkbox"/> Trend Analysis	Identify some trends and bring potential new services to development, such as the trend analysis of an aging society.
S1A2- Trend analysis of the technology	<input checked="" type="checkbox"/> Expert panel	Invite experts to discuss the research topic, such as IT-enabled telecare services.
S1A3- Scope analysis of the supply-side	<input checked="" type="checkbox"/> SWOT	Evaluate the Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats involved in a project to identify the firms' capability for NSD; further define their supply-side scope, such as for patients at home.
S1A4- Scope analysis of the demand-side		
S1A5- Service needs analysis and service conceptualization	<input checked="" type="checkbox"/> Survey	Gather information about the characteristics, actions, or opinions of a large group of people to match service needs, such as questionnaires for patients. Then, we can conceptualize the service as "Home Telecare Service".
S2: Service value net formation		
S2A1- Business model analysis of the potential service concept	<input checked="" type="checkbox"/> Ecosystem Analysis	Formalize the service business model and picture potential alliances, such as the healthcare organizations, insurance, technology vendors, device vendors, or private security industry.
S2A2 - Service value net analysis and formation	<input checked="" type="checkbox"/> Value chain analysis	Analyze and identify the stakeholders, such as technology vendors, healthcare organizations, government, and patients.
S3: Service modeling		
S3A1 - Product model	<input checked="" type="checkbox"/> QFD	Translate the voice of the customer into the process of developing services, such as (1) online safety, (2) message notification, (3) health measurement, and (4) the E-business platform.
S3A2 - Process model		
S3A3 - Resource model		
S3A4 - Marketing concept		
S4: Service implementation		
S4A1 - Service prototyping	<input checked="" type="checkbox"/> Lead user analysis	Lead users' experiences were collected and fed back into the service needs analysis to enhance service modeling, such as in a pilot system with three functions to test telecare service: tracing and monitoring physiological signals, home visits, and home delivery of medicine.
S4A2 - Service testing		
S5: Service commercialization		
S5A1 - Service rollout	<input checked="" type="checkbox"/> Customer satisfaction analysis	To know the customers' satisfaction and response to the service; For example, telecare testing of customer satisfaction analysis may be the most reliable feedback system, because it provides an effective, direct, meaningful, and objective way to obtain customers' preferences and expectations.
S5A2- Service marketing		
S5A3- Service monitoring		

Tableau I.II: "Mapping of NSD Techniques to the Stage-Activity Framework"²¹

²¹ Lin and Hsieh: *A SAT View on New Service Development Service Science* 3(2), pp. 141-157, © 2011 SSG

APPENDICE 3: Étapes pour les entretiens en profondeur avec les entreprises.

Dans un premier temps, il est important que l'animateur se présente et expose l'étude. (ses objectifs, la confidentialité, et l'importance des réponses servant à construire un modèle concret)

L'entrevue va se dérouler sous forme d'entonnoir. Nous allons commencer par des questions larges sur l'entreprise :

Entreprise

- Secteur d'activité
- Offre de service ou produit

Puis nous centrons notre sujet autour des services et des universités :

Services

Décrire les services offerts aux entreprises (Business to Business)

- Comment définissez-vous un nouveau service en (B2B) ?
- Quels attributs doit comporter un nouveau service en (B2B) ?
- En (B2B) quel avantage un nouveau service doit-il apporter ?

Innovations de service :

- Comment définissez-vous l'innovation d'un service en (B2B)

Procédure de lancement

- Pouvez-vous me décrire comment vous développez un nouveau service ?
 - Suivez-vous une procédure ?
- Est-ce que le développement de nouveaux services est intégré à la stratégie des opérations ?

Le concept de service

- Que signifie pour vous l'expression : « concept de service » ?
- Pour définir un concept de service avez-vous déjà utilisé un panel de clients potentiels ou actuels?

Communication

- Comment procédez-vous pour communiquer un nouveau service en (B2B) ?
- Pensez-vous qu'il soit important que le client comprenne ce que fait l'entreprise ?

Les facteurs de succès du développement de nouveaux services

- Selon vous, quels sont les facteurs qui contribuent au succès du développement de nouveaux services ?
- Pensez-vous que « les leaders d'opinions » peuvent avoir une influence sur le succès du service ?

Lien entre entreprises et universités

L'objectif est de

- Déceler ce que les universités doivent améliorer dans leurs processus de communications.
- Comprendre les besoins des entreprises en termes de services visant à créer un lien avec les universités.
- Laisser une libre expression sur la création d'un service par les universités dans le but de faire le lien entre elles et les entreprises

Partenariat avec les universités :

- o Quels avantages votre entreprise aurait-elle d'avoir un partenariat avec une université ?
- o Quels avantages une université aurait-elle d'avoir un partenariat avec une entreprise ?

Avez-vous présentement un partenariat avec une université ?

- o Aimeriez-vous construire un partenariat – Quel type de partenariat ?

Attentes envers les universités : Avez- vous des attentes envers les universités ?

Pensez-vous qu'un lien avec une université serait un avantage pour votre entreprise ?

Quels sont vos attentes envers l'université dans le cas où une entente se développerait avec une université ?

Avez-vous des reproches éventuels ?

Quels genres de problèmes anticiperiez-vous ? Comment faire pour les pallier ?

La création du nouveau service Universités-Entreprises

Que pensez-vous d'un nouveau service offert par les universités dont l'objectif serait de faire le lien avec les entreprises ?

APPENDICE 4 : Étapes pour les focus groupes avec les étudiants.

Dans un premier temps, il est important que l'animateur se présente et expose l'étude (ses objectifs, la confidentialité, et l'importance des réponses qui vont servir à construire un modèle concret.) Les entrevues débutent par une discussion concernant les services offerts par l'université.

L'entrevue va se dérouler sous forme d'entonnoir. Nous allons commencer par des questions larges sur leurs visions en entreprises, puis leurs attentes. Enfin, nous allons discuter des services offerts par l'université.

APPENDICE 4. A. Plan questionnaire Génération Y (Maîtrise)

Bonjour à tous, en vue d'une recherche pour mon mémoire de maîtrise, je vous propose aujourd'hui de discuter de vos attentes envers l'université pour votre insertion dans le monde du travail.

1) Le management :

Sur une feuille : En quelques mots Décrivez-moi le manager parfait (pour qui vous avez travaillé ou pour qui vous aimeriez travailler) :

Quelles sont vos attentes envers les managers ?

Quelles sont les qualités attendues ?

2) Les attentes de la génération Y face à leur travail et à leur vie privée.

Dans votre travail futur, quelles sont les conditions de travail que vous souhaiteriez avoir par rapport à :

Agencement du bureau

Paye/ Heures de travail

Propriété intellectuelle

Flexibilité

Y a-t-il d'autres conditions qui sont importantes pour vous ?

Pensez-vous que : Travailler dur, paye

3) La satisfaction du travail :

Quelles sont les conditions qui selon vous développent une bonne atmosphère de travail ?

Une flexibilité dans les horaires, et une opportunité d'apprendre et d'évoluer, liberté d'innover.

Quelles sont les conditions qui selon vous augmentent la satisfaction au travail ?

4) Hiérarchie :

Que pensez-vous des systèmes hiérarchiques en général ? En milieu de travail ?

5) Les conditions de travail : l'évaluation des objectifs.

En entreprise lorsque vous avez des objectifs quantitatifs à atteindre (comme augmenter les ventes de 20%):

Comment souhaitez-vous que ceux-ci soient évalués?

En entreprise lorsque vous avez des objectifs qualitatifs à atteindre (comme améliorer la relation avec les clients) :

Comment souhaitez-vous que ceux-ci soient évalués?

6) Attentes de la génération Y par rapport aux Universités

Concernant votre intégration en entreprise, ou encore pour un projet de session, ou un projet dirigé.

Pour faciliter votre entrée sur le marché du travail : Quelles sont vos attentes envers l'ESG ?

Pensez-vous que l'ESG doit vous aider dans votre recherche d'emploi/ de projet de session/ ou un projet dirigé?

En Europe, il existe des associations qui ont pour but de mettre en relations les entreprises et les étudiants afin de leur proposer durant leur scolarité des mini mandats à but lucratif et en rapport à leur domaine d'étude.

Dans ce contexte, pensez-vous que l'ESG doit solliciter les entreprises pour mettre en place des mini mandats pour :

Des missions de courtes durées? Comment souhaitez-vous que celles-ci soient rémunérées ?

Des projets dirigés

Des stages

Des mémoires

Pensez-vous que l'ESG doit démarcher les entreprises pour les recherches de projets dirigés, de mémoire ou de stages ?

Pensez-vous que l'ESG doit faciliter les contacts entre les étudiants et les entreprises afin de :

Proposer des projets dirigés ?

Proposer des études de courtes durées

Expériences sur le terrain (besoin d'un terrain pour un projet) pour les Bacc. Pensez-vous que l'ESG doit vous proposer des missions (des mandats/des projets) en entreprises ?

Que pensez-vous d'un contrat précisant les missions (des mandats/des projets) que vous allez faire en entreprise ? Que devrait-il inclure ?

Que penseriez-vous d'une plateforme qui regrouperait toutes les offres des entreprises pour des mandats/ projets dirigés/ mémoires/ mini mandats ?

Avez-vous des suggestions par rapport à la recherche d'emplois et le centre de gestion de carrières ?

APPENDICE 4. B. Plan questionnaire Génération Y (BACC)

Bonjour à tous, en vue d'une recherche pour mon mémoire de maîtrise, je vous propose aujourd'hui de discuter sur vos attentes envers l'université pour votre insertion dans le monde du travail.

Le management :

Sur une feuille : En quelques mots Décrivez-moi le manager parfait (pour qui vous avez travaillé ou pour qui vous aimeriez travailler) :

Quelles sont vos attentes envers les managers ?

Quelles sont les qualités attendues ?

Les attentes de la génération Y face à leur travail et à leur vie privée.

Dans votre travail futur, quelles sont les conditions de travail que vous souhaitez avoir par rapport à :

Agencement du bureau

Paye/ Heures de travail

Propriété intellectuelle

Flexibilité

Y a-t-il d'autres conditions qui sont importantes pour vous ?

Pensez-vous que : Travailler dur, paye ?

La satisfaction du travail :

Quelles sont les conditions qui selon vous développent une bonne atmosphère de travail ?

Une flexibilité dans les horaires, et une opportunité d'apprendre et d'évoluer, liberté d'innover.

Quelles sont les conditions qui selon vous augmentent la satisfaction au travail ?

Hierarchie :

Que pensez-vous des systèmes hiérarchiques en général ? En milieu de travail ?

Les conditions de travail : l'évaluation des objectifs.

En entreprise, lorsque vous avez des objectifs quantitatifs à atteindre (comme augmenter les ventes de 20%):

Comment souhaitez-vous que ceux-ci soient évalués?

En entreprise, lorsque vous avez des objectifs qualitatifs à atteindre (comme améliorer la relation avec les clients) :

Comment souhaitez-vous que ceux-ci soient évalués?

Attentes de la génération Y par rapport aux Universités

Concernant votre intégration en entreprise, ou encore projet de session.

Pour faciliter votre entrée sur le marché du travail : Quelles sont vos attentes envers l'ESG ?

Pensez-vous que l'ESG doit vous aider dans votre recherche d'emploi/ de projet de session ?

En Europe, il existe des associations qui ont pour but de mettre en relations les entreprises et les étudiants afin de leur proposer durant leur scolarité des mini mandats à but lucratif et en rapport à leur domaine d'étude.

Dans ce contexte pensez-vous que l'ESG doit solliciter les entreprises pour mettre en place des mini mandats pour :

Des missions de courtes durées ? Comment souhaitez-vous que celles-ci soient rémunérées ?

Des projets dirigés

Des stages

Des mémoires

Pensez-vous que l'ESG doit démarcher les entreprises pour les projets de session des étudiants ?

Pensez-vous que l'ESG doit faciliter les contacts entre les étudiants et les entreprises afin de :

Proposer des projets dirigés ?

Proposer des études de courtes durées

Expériences sur le terrain (besoin d'un terrain pour un projet) pour les Bacc. Pensez-vous que l'ESG doit vous proposer des missions (des mandats/des projets) en entreprises ?

Que pensez-vous d'un contrat précisant les missions (des mandats/des projets) que vous allez faire en entreprise ? Que devrait-il inclure ?

Que penseriez-vous d'une plateforme qui regrouperait toutes les offres des entreprises pour des mandats/ projets dirigés/ mémoires/ mini mandats ?

Avez-vous des suggestions par rapport à la recherche d'emplois et le centre de gestion de carrières ?

APPENDICE .5 Questionnaire pour l'université

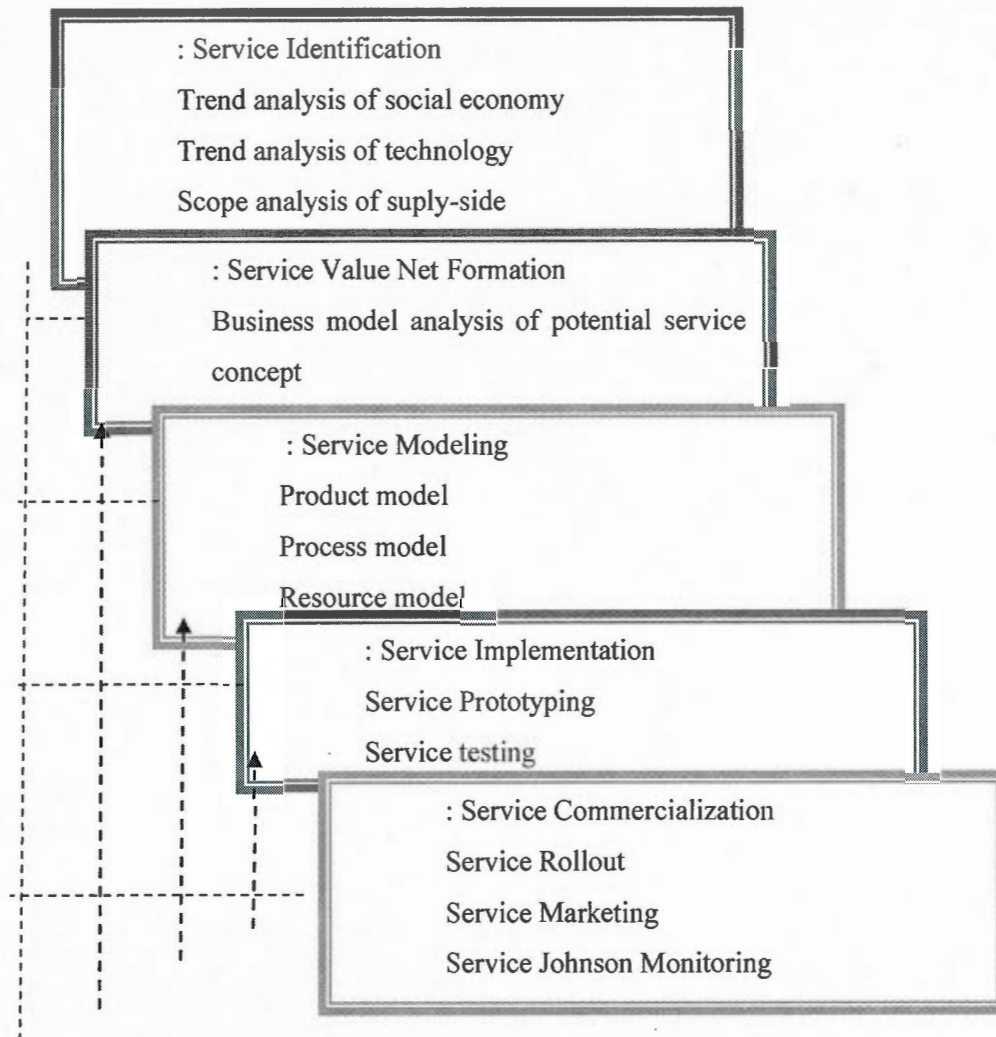
Partenariat avec les entreprises

1. Quels avantages l'ESG aurait d'avoir un partenariat avec des entreprises ?
2. Selon vous, quels avantages aurait une entreprise d'avoir un partenariat avec l'ESG ?
3. À votre connaissance, est-ce que l'ESG a présentement un ou des partenariat(s) avec une entreprise ?
 - a. (Si la réponse est non) : Aimerez-vous construire tel un partenariat ?
 - b. Quels sont vos attentes dans le cas où un lien se développerait ?
4. Avez-vous des attentes envers les entreprises concernant les partenariats ?
5. Que pensez-vous des liens/ ententes entre les entreprises et les universités ?
6. Avez-vous des reproches éventuels ?
7. Quels genres de problème anticiperiez-vous ? Comment faire pour les pallier ?

Développement d'un nouveau service au sein de l'ESG

1. Que pensez-vous du programme COOP ? Aimerez-vous que ce programme existe au sein de l'ESG ?
2. Que pensez-vous d'un nouveau service offert par les universités dont l'objectif serait de faire le lien avec les entreprises pour les projets dirigés, les mémoires, les travaux de session et les recherches d'emplois ?
3. Discuter et présenter le projet de Junior Entreprise en France et au Brésil :
 - a. Que pensez-vous du projet de Junior Entreprise ?

APPENDICE .6 Cadre de processus du développement de nouveaux services.



3.1 S1: Service Identification

Before launching the service, companies should identify the trend of the social economy, the service scope, and the customer needs.

- S1A1, Trend analysis of the social economy: A trend is evident when some phenomena are seen to identify general directions or tendencies. Trend analysis of the social economy is “broad scanning,” and is defined as an information search in the external environment. It is important to explore alternatives that challenge the status quo in thinking (Olsen and Sallis 2006).

- S1A2, Trend analysis of the technology: NSD could be enabled by information and communication technologies (ICT). Thus, technology is not simply a service tool, but also the core of services, especially for ICT-enabled services (Chao et al. 2007). Thus, it is imperative to analyze technology maturity in order to reduce the risks that result from the uncertainty of technology evolution.

- S1A3, Scope analysis of the supply-side: Firms should consider their capabilities for integrating, building, and reconfiguring internal and external resources to adapt to rapidly changing environments (Teece 1988).

Then, managers can apply their market and service knowledge to develop services to fit customer preferences and competitor strategies.

- S1A4, Scope analysis of the demand-side: Service providers have resource limitations when developing new services. A service provider must analyze the scope of demand to mobilize the accessible resources to meet the demand.

- S1A5, Service needs analysis and service conceptualization: Half of NSD cases fail (Cooper and Edgett 1996). Therefore, it has been widely accepted that firms should first analyze customers' needs for service and then conceptualize the service as an innovative application before conducting service design and implementation.

3.2 S2: Service Value Net Formation

After identifying and conceptualizing the service, companies should analyze the service value net. A service is sometimes enabled through articulating values from many participant business entities, which collaborate in open innovation networks to leverage individual uniqueness to generate value to service recipients.

- S2A1, Business model analysis of the potential service concept: The potential service concept is not only based on the needs of the consumers, but also meets the premise of profits for the companies. Therefore, firms must determine their business model of the potential service concept to create value for all the players on whom it depends and make profits from their customers to sustain the service.

- S2A2, Service value net analysis and formation: With the trend of service open innovation which includes many stakeholders to create new services, the collaboration among stakeholders involved in the service delivery is crucial for NSD success. So, the roles of the participants are identified, and then a service value net is formed based on the interdependent relations of their value propositions. Further, through the process of service net formation, we can analyze service gaps to specify the inventory of available service operations and the needs of enhancing or innovating service operations.

3.3 S3: Service Modeling

Service modeling entails using the product, process, and resource model to connect service design and implementation.

- S3A1, Product model: A product model describes what value a service delivers to the customers. It should be emphasized that the term "product" is used deliberately. The product model offers many advantages: service product flexibility, rapid realization of innovative service products, fast and inexpensive software development to support the service provision process, and divergent views of service products.

- S3A2, Process model: The objective of the process model is to eliminate the non-value-adding activities at the earliest possible stage and to conduct process optimization for delivering services. Furthermore, process modeling facilitates the initial cost simulation to estimate individual activities in advance (Bullinger 2003). For example, service blueprinting is a recommend method for describing the service process model (Shostak 1982).

- S3A3, Resource model: The resource models include all outcomes that relate to the preparation of services. The resource model focuses on planning those resources that are necessary to perform the services. Consequently, it is important to illustrate the concept of employee involvement, such as task, process, and interaction.

- S3A4, Marketing concept: The marketing concept is the market segmentation and the target market identification that are based on the market research. On one hand, firms adapt themselves to delivering the desired satisfactions more effectively and efficiently than their competitors (Kotler 1980). On the other hand, firms regard market segmentation as a force in the market that may help to avoid errors when sensing that product differentiation may turn out to be effective in some segments of the market (Smith 1956). Therefore, the marketing concept is customer-orientated with the objective of achieving long-run success (Boone and Kurtz 1989). As a result, the marketing concept is the most effective activity before the service modeling stage because it holds the planning and coordination of the company's primary goal (Walker et al.1992).

3.4 S4: Service Implementation

In this stage, service prototyping is conducted and service testing is planned before a service is launched into the market.

- S4A1, Service prototyping: Ulrich and Eppinger (2000) defined a prototype as “an approximation of the product along one or more dimensions of interest.” The advantages of prototyping include determining a service's adaptability to a variety of service development activities and the support of communication between developers and customers, which allows the incorporation of detailed requirements into the NSD process.

- S4A2, Service testing: Services can be simulated in protected environments, such as ServLab, to accelerate the NSD process. Compared with tangible products and software, unique service characteristics include intangibility, heterogeneity, perishability, and inseparability (Zeithaml 1985). As a result, some points should be taken into consideration, such as the necessity for a new service to be tested in various aspects (price, quality, timeliness, etc). The service delivery can be adjusted before market launch based on these testing results.

3.5 S5: Service Commercialization

In the final stage, the developed service is commercialized in terms of being launched to the market. In addition, it is necessary to monitor and understand the customers' responses and the employees' feedback after service commercialization.

- S5A1, Service rollout: Rollout is the initiation of service delivery. Tasks include rollout strategies, rollout time, training employees, and producing a starter kit (for example, producing brochures, forms, process instructions, and service contents).

- S5A2, Service marketing: Marketing is a business term that Professor E. Jerome McCarthy developed at Harvard Business School in the early 1960s. He suggested the Marketing Mix containing four elements: product, price, place, and promotion (Borden 1984). In addition to developing marketing plans and the four Ps, the marketing strategies developer may also consider the four Rs: referrals, retention, related sales, and recovery. However, the main difficulty is to make sure that all the measures fit the new service well in order to achieve the best overall results.

- S5A3, Service monitoring: It is necessary to check the company's overall performance with the new service process regularly and to improve on it continuously. We can analyze and monitor service quality through customer complaints, customer interviews, or customer questionnaires. Firms must understand the customers' responses and the employees' feedback and pursue new opportunities for enhancing the original service.

NOTES ET RÉFÉRENCES

Chapitre 1.

1. Chambre de commerce du Montréal métropolitain en partenariat avec Léger Marketing, 2011: Regard sur les collaborations entre les entreprises et les universités canadiennes.

2 et 3 Regard sur les collaborations entre les entreprises et les universités canadiennes. (2011) Léger Marketing.

4. Junior Entreprise®, plaquette de présentation <http://www.junior-entreprises.com/wp-content/uploads/2012/06/plaquette.pdf>

5. <http://www.junior-entreprises.com/wp-content/uploads/2012/06/plaquette.pdf>

6. « On appelle « étude » tout projet consistant en une phase d'analyse (préparatoire), une phase de réalisation (qui peut être terrain) et une phase de synthèse (conclusions, bilans). La réalisation de formations, de simples opérations de maintenance, une opération de démarchage ou encore du prêt de main d'œuvre ne sauraient donc constituer une étude. »

Source Junior entreprise

« La plus-value pédagogique » est ce qui permet aux étudiants de justifier de l'intérêt pour eux de réaliser une étude pour un client dans le cadre de la Junior-Entreprise. Les études ne peuvent consister en une simple passation de questionnaires (pour une étude marketing) ou en une simple saisie de données (pour une étude technique). »

7. Le financement : fortes de ce constat, les Junior Entreprises proposent chaque année à leurs 14 800 étudiants intervenants de financer leurs études de manière intelligente ; l'expérience en Junior Entreprise étant une occasion unique de pouvoir réaliser des études capables de compléter l'enseignement théorique, tout en étant rémunéré.

La rémunération d'un Jour-Étude-Homme s'étend ordinairement entre 80 et 300 euros (en fonction du type de mission, de la plus-value sur la mission, de la Junior Entreprise etc.), rémunération souvent bien supérieure à celle des « jobs » (qui ne contribuent d'ailleurs pas de manière générale, à la formation des étudiants).

8. Le coroporate Mc Gill : Source <http://ccmhec.com/membres/feedback/>

9. Préambule communication, sources :

http://www.forcesavenir.qc.ca/universitaire/finaliste_view/3396

10. Business Building Blocks, sources :

http://www.forcesavenir.qc.ca/universitaire/finaliste_view/3395

11. Source <http://www.usherbrooke.ca/ssp/fr/le-service/le-regime-coop-en-bref/>

12. Statistique Canada consultée le 28/04/2012 à 11h35

(http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/parnt_etudn_march_travl/pop_active/b001_2008-2011.htm)

Chapitre 2

13. James A. Fitzsimmons & Mona J. Fitzsimmons. (2000). New Service Development Creating Memorable Experiences

14. James A. Fitzsimmons & Mona J. Fitzsimmons. New Service Development, Creating Memorable Experiences (2000).

NOTE: NSD = New Service Development, BAH= Booz, Allen and Hamilton (1982) ;

NPD= New pProduct developement.

15. Kurtzleben, D. (2012, The 10 best companies for generation Y workers. U.S.News & World Report, 1. Retrieved from

<http://search.proquest.com/docview/1077518606?accountid=14719>

16. Définitions du nouveau service vu par les entreprises

17. Les attributs que doivent comporter les nouveaux services

18. Les avantages que doivent apporter les nouveaux services

Chapitre 4

19 et 20. L'intangibilité: On ne peut voir, toucher, sentir, goûter ou entendre un service avant de l'acheter. L'indivisibilité: Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé. La variabilité : Un service est éminemment variable selon les circonstances qui président à sa réalisation. La périssabilité: Les services ne se stockent pas (Philip Kotler et Kevin Lane, Keller, 2006, Marketing management, 12^{ème} édition, Pearson Education Inc.)

BIBLIOGRAPHIE

- Bartley, S. J., Ladd, P. G., & Morris, M. L. 2007. Managing the Multigenerational Workplace: Answers for Managers and Trainers. *CUPA-HR Journal*, 58(1), 28-34.
- Bitran, G., & Pedrosa, L. 1998. A Structured Product Development Perspective for Service Operations. *European Management Journal*, 16(2), 169-189.
- Bitner, Mary Jo. 1990. "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, 54 (April), 69-82.
- Bolton, R.N. and Drew, J.H. 1991a. "A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Consumer Attitudes," *Journal of Marketing*, No. 55, January, pp. 1-9.
- Booz, Allen, & Hamilton. 1968. *Management of New Products*. New York, NY: Author.
- Booz, Allen, & Hamilton. 1982. *New Products Management for the 1980s*. New York: Author.
- Bowers, M.R. 1985. *New Product Development in Service Industries*. Ph.D. dissertation, Texas A& M University.
- Bowers, M.R. 1989. *Developing New Services: Improving the Process Makes it Better*. *Journal of services Marketing*, 3(1), 15-20.
- Breaux, J. November 19, 2003. *Face of American Workplaces Is Changes, Human Resource Professionals Say*. Knight Ridder/Tribune Business News.
- Chambre de commerce du Montréal métropolitain en partenariat avec Léger Marketing, 2011: *Regard sur les collaborations entre les entreprises et les universités canadiennes*.
- Clark, G., Johnston, R., Shulver, M. 2000. *Exploiting the Service Concept for Service Design and Development*. pp. 71-91.
- Collier, D.A., 1994. *The Service/Quality Solution: Using Service Management to Gain Competitive Advantage*. Irwin, New York.
- Cooper, R.G., & de Brentani, U. 1991. *New Industrial Financial Services: What Distinguishes the Winners*. *Journal of Product Innovation Management*, 8, 75-90.
- Cooper, R.G., Easingwood, C.J., Edgett, S., Kleinschmidt, E.J., & Storey, C. 1994. *What Distinguishes the Top Performing New Products in Financial Services*. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 281-299.
- Cornish, E. 2004. *Futuring: The Exploration of the Future*, World Futurist Society. USA.
- Dabholkar, P.A. 1993. «Customer Satisfaction and Service Quality : Two Constructs or One ? » dans *American Marketing Association Proceedings*, Summer pp. 10-18
- Damanpour, F., & Evans, W.M. 1984. *Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational lag*. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.

- De Brentani, U. 1989. Success and Failure in New Industrial Services. *Journal of Product Innovation Management*, 6(2),239-258.
- De Brentani, U. 1995. New Industrial Service Development: Scenarios for Success and Failure. *Journal of Business Research*, 32,93-103.
- Easingwood,C.J. 1986. New Product Development for Service Companies. *Journal of product Innovation Management*,4,264-275.
- Edgett,S. 1994. The Traits of Successful New Service Development. *Journal of Services Marketing*,8(3),40-49.
- Edgett,S.,&Parkinson,S. 1994. The Development of New Financial Services: Identifying Determinants of Success and Failure. *International Journal of Service Industry Management*, 5(4),24-38.
- Edvardsson, B. 1992. 'Service Breakdowns; A Study of Critical Incidents in an Airline', *International Journal of Service Industry Management*, Voi.3, No.4, pp. 17-29.
- Edvardsson, B. & B, Thomasson. 1991. Kvalitetsutveckling - ett managementperspektiv Studentlitteratur, Lund. (In Swedish)
- Edvardsson & Jan Olsson. 1996. The Service Industries Journal, Vol.16,No.2, pp. 140-164.
- Eiglier, P., et Éric Langeard. 1987. *Servuction : Le marketing des services*, Collection *Stratégie et management*, McGraw-Hill.
- Eisner, S. 2005. Managing Generation Y. *Sam Advanced management journal*.
- Foxall, G. 1988. Marketing new technology. Markets, Hierarchies and User Initiated Innovation. *Managerial and Decision Economics* 9 237-250.
- Froehle,C.,Roth,A.V.,Chase,R.B.,& Voss,C. 1998.Strategic Determinants of New Service Development: An empirical examination.Working paper, Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina at Chapel Hill.
- Froehle, Craig M., Aleda V. Roth, Richard B. Chase et Christopher A. Voss. 2000. Antecedents of New service Development Effectiveness : An Exploratory Examination of Strategic Operations Choices. *Journal of Service Research*. vol. 3, no 1, p. 3-17.
- Gallouj,F.,&Weinstein,O. 1997. Innovation in Services. *Research policy*, 26, 537-556.
- Gierl, H. 1995. *Marketing*, Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Koeln, pp. 278- 370
- Gouvernement du Québec. 2003. Avis "L'innovation dans les services, pour une stratégie de l'immatériel" . Conseil de la science et de la technologie: 75 pEn ligne.
- Gummesson, B. 1988. 'Att utveckla servicekvalitet eller Varfor finns det ingiiservicekonstruktorer?' in B, Edvardsson and E. Gummesson (red.) 1988, *Managemeni itjanstesamMUet. Liber. Lund. (In Swedish)*, pp.67-76

Hansford, D. June, 2002. Insights into Managing an Agediverse Workforce. *Workspan*, 45(6), 48-54.

Heany, D. F. 1983, Spring. Degrees of Product Innovation. *Journal of Business Strategy*, pp. 3-14.

Heskett, J.L. 1986. *Managing in the Service Economy*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

IBM. 2007. *Succeeding through Service Innovation: A Discussion Paper*. University of Cambridge, Cambridge, University of Cambridge: 25 p En ligne.

Johnson, S.P., Menor, L.J., Roth, A.V. and Chase, R.B. 2000. A Critical Evaluation of the New Service Development Process: Integrating Service Innovation and Service Design, In: Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. (Eds.), *New Service Development- Creating Memorable Experiences*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA 1-32.

Johnson,S.P.,&Menor,L.J. November, 1997. Intergrating Service Design and Delivery: A Proposed Model of the New Service Development Process. Paper presented at the annual meeting of the Decision Sciences Institue, San Diego.

Johnston, R. 1989. Service Operations Management Issues. In P. Jones (Ed.), *Management in service industries* (pp. 191-208). London: Pitman.

Juran, J M., 1992, *Juran on Quality by Design - The New Steps for Planning Quality inw C.oods and Services*. New York: The Free Press

Kogan, M. (2(K)1, September I). Talkin' 'Bout Four Generations. Govexec. Retrieved on October 29, 2004, from <http://www.govexec.com>

Kotler, P. et Keller Lane,K. 2006. *Marketing management, 12ème édition*, Pearson Education Inc

Kyles, D. 2005. Managing Your Multigenerational Workforce. *Strategic Finance*, 87(6), 52-55.

Lehtinen, U., Lehtinen J. 1982. *Service Quality: A study of Quality Dimensions*. Helsinki, Service Management Institut, Working Paper

Lewis, Katherine Reynolds. November 3, 2003. Managing multiple generations in the workplace can be a challenge. *Newhouse News Service*.

Lindgren, M and Bandhold, H. 2003. *Scenario Planning*, New York: Palgrave Macmillian

Lin and Hsieh. 2011. A SAT View on New Service Development *Service Science* 3(2), pp. 141-157.

Loughlin, C, and Barling, J. November, 2001. Young Workers' Work Values, Attitudes, and Behaviours. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 74(4), 543-558.

- Lovelock, C.H. 1992. *Managing* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lovelock, C.H. 1984. Developing and Implementing New Services. In W.R. George & C.E Marshall (Eds.), *Developing new services* (pp.44-64). Chicago: American Marketing Association.
- Mackenzie, Andrew et Heather Dryburgh. 2003. «La vague de départs à la retraite », L'emploi et le revenu en perspective, *Statistique Canada* 75-001, vol. 4, no 2, février 2003.
- Martin, C.R., & Horne, D.A. 1993. Services Innovation: Successful Versus Unsuccessful Firms. *International Journal of Service Industry Management*, 4(1), 49-65.
- Martin, C, and Tulgan. B. (n.d.). *Managing the Generation Mix - part U. Top Echelon Employers*. Retrieved on October 29, 2004, from <http://www.topechelon.com>
- Menor, L.J., & Roth, A.V. 1999, March. New Service Development Competence: A Competing Theories and Scale Development Approach. Paper presented at the annual meeting of the Production and Operations Management Society, Charleston, SC.
- Oliver, R. 1997. *Satisfaction a Behavioral Perspective on the Consumer*, Boston: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Valarie Zeithaml, and Leonard Berry. 1985, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. 1988, "SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol.64 No.1, Spring, pp. 12-40.
- Pekala, N. 2001, November/December. Conquering the Generational Divide. *Journal of Property Management*. 66(6), 30-38
- Piktialis, D. 2004, August. Bridging Generational Divides to Increase Innovation, Creativity, and Productivity. *Workspan*. 47(S), 26-A.
- Raines, Claire. 2002. *Managing millenials. Generations At Work*. Retrieved on October 29, 2004, from <http://www.generationsatwork.com>.
- Robert Half International. 2008a. *The EDGE Report*. Retrieved December 23, 2008, from <http://www.rhi.com>
- Rogers, E.M. 1983. *Diffusion of Innovation*. New York: FreePress.
- Roth, A.V., & Jackson, W.E. 1995. Strategic Determinants of Service Quality and Performance: Evidence from the Banking Industry. *Management Science*, 41(11), 1720-1773.
- Roth, A.V., Chase, R.B., Voss, C., Rose, E., Menor, L., & Blackmon, K. 1997. *Service in the U.S.: Progress Towards Global Service Leadership*. London: Severn Trent.

- Roth, A. V., & van der Velde, M. 1991. Operations as Marketing: A Competitive Service Strategy. *Journal of Operations Management*, 10 (3), 303-327.
- Shaw, B. 1985. The Role of the Interaction Between the User and the Manufacturer in Medical Equipment Innovation. *R&D Management* 15 283-292.
- Schilling, M.A., & Hill, C.W.L. 1998. Managing the New Product Development Process : Strategic Imperatives. *Academy of Management Executive*, 12(3), 67-81.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. 1984. New Services Design, Development, and Implementation and the Employee. In W.R. George & C.E. Marshall (Eds.), *Developing new services* (pp.82-101). Chicago: American Marketing Association.
- Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A., & Johnston, R. 1998. *Operations Management* (2nd ed.). London: Pitman.
- Southard, G., and Lewis, J. 2004, April. Building a Workplace that Recognizes Generational Diversity. *Public Management*, 86(3), 8(5).
- Statistique Canada consultée le 28/04/2012 à 11h35
http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/parnt_etudn_march_travl/pop_active/b001_2008-2011.htm)
- Stevenson, J. C. 2008. Managing the 'Millennial.' *Business West*, 24(21), 42-46.
- Strauss, W., & Howe, N. 1991. *Generations: The history of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Quill William Morrow.
- Tax, S.S., & Stuart, F.I. 1997. Designing and Implementing New Services: The Challenges of Integrating Service Systems. *Journal of Retailing*, 73 (1), 105-134.
- Teece, D. J. 1988. Technological Change and the Nature of the Firm, In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg and L. Soete (eds.), *Technical Change and Economic Theory*. Pinter Publishers, New York 256- 281.
- Terrill, C.A. 1992, February. The Ten Commandments of New Service Development. *Management Review*, pp. 24-27.
- Von Hippel, E. 1986. Lead Users: A source of Novel Product Concepts. *Management Science* 32(7) 791-806
- Voss, C. 1984. Technology Push and Needs Pull: A New Perspective. *R&D Management* 14 147-151.
- Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. 1991. The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, *Journal of Consumer Research*, Volume 18
- Wesner, M. S., & Miller, T. 2008. Boomers and Millennials Have Much in Common. *Organization Development Journal*, 26(3), 89-96.

Wind, J., & Mahajan, V. 1997. Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Marketing Research*, 34, 1-12.

Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. 1996. *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York, NY.