

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE DES NOUVEAUX SERVICES DANS LES
INSTITUTIONS FINANCIÈRES

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
MARIE-PIERRE SPOONER

AVRIL 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse 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.»

À mes amours

REMERCIEMENTS

J'ai toujours pensé que le doctorat représentait la fin d'une route. Maintenant, j'ai découvert que c'est seulement le début d'un parcours qui demande beaucoup d'entêtement, d'introspection, de persévérance, mais aussi de passion. C'est une aventure intellectuelle et humaine unique ! En terminant cette aventure, je fais ce que je prêche auprès de mes enfants - On termine ce qu'on commence!

Je remercie mon conjoint, André, de m'avoir permis de réaliser ce rêve. C'est celui qui m'a encouragée et supportée à travers ce cheminement, trois enfants et un horaire surchargé. Son appui inconditionnel et sa confiance inébranlable me permettent toujours de me rendre plus loin et de finir ce que j'entreprends. Mon projet est devenu un projet qui tient à cœur à toute ma famille. Merci à Zachary, Maxime et Flavie, vous êtes mon inspiration. Votre grand courage par rapport aux défis que vous rencontrez m'a souvent donné bien des leçons. Mon canard (« duck »torat), c'était mon défi. Vos messages d'encouragements, vos bricolages, vos petits mots doux, votre souci de mes échéances et votre grande compréhension dans les derniers mois me permettent de dire « J'ai relevé mon défi et je mérite un collant! ». À mes parents, votre disponibilité, votre joie de vivre et votre amour de la vie sont des leçons que je retiens.

Lors de notre première rencontre, Jean Harvey m'a expliqué l'importance de jeter l'eau du thé une première fois avant de le laisser infuser juste assez longtemps (mesuré au chronomètre) pour profiter au maximum des polyphénols. Je n'aurais jamais pensé que cette rigueur et cette précision profiteraient tant à ma formation de chercheur. Ses commentaires justes, précis, pertinents, bien enrobés, associés à sa délicatesse m'ont permis d'évoluer en tant que chercheur, mais aussi en tant qu'individu. J'aimerais être une filière *dropbox* où il pourrait déposer le contenu de sa pensée et de son expérience. J'adresse également mes remerciements aux membres du comité de phase III, Hélène Giroux et Serge Carrier, pour m'avoir soutenue, guidée et encouragée. Je les remercie aussi pour leur disponibilité et la qualité de leurs commentaires et recommandations.

Cette thèse n'aurait pas pu être possible sans la collaboration des institutions financières. J'aimerais remercier N.G. et son équipe, C.C., R.L., C.L. et leur équipe ainsi que Line Ricard et la chaire en management des services financiers de l'ESG UQAM.

Je voudrais enfin souligner la confiance que le département de Management et Technologie de l'ESG-UQAM m'a exprimée en m'engageant comme professeur sans avoir terminé ma thèse. Ils m'ont permis de poursuivre ma thèse dans un environnement humain et stimulant intellectuellement.

À toutes les clauses 9.06, il y a une fin !

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------|
| LISTE DES FIGURES | XI |
| LISTE DES TABLEAUX..... | xv |
| LISTE DES ACRONYMES | xvii |
| RÉSUMÉ..... | xix |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE I | |
| REVUE DE LITTÉRATURE..... | 5 |
| 1.1 Les différentes définitions des services | 7 |
| 1.1.1 La définition du marché cible | 10 |
| 1.1.2 La formule de services | 11 |
| 1.1.3 Le système de prestation de services | 12 |
| 1.1.4 Le point de contact..... | 14 |
| 1.1.5 La chaîne d'avantages de la valeur | 15 |
| 1.2 Les services et les services « complexes »..... | 15 |
| 1.2.1 L'intérêt des « services complexes » | 17 |
| 1.2.2 L'intérêt que représentent les institutions financières..... | 17 |
| 1.2.3 Qu'est-ce qu'un nouveau service complexe?..... | 19 |
| 1.2.4 La classification adoptée..... | 20 |
| 1.3 Le développement de nouveaux services (DNS) | 22 |
| 1.3.1 L'état de la recherche..... | 23 |
| 1.3.2 Les particularités du DNS dans les institutions financières..... | 47 |
| 1.3.3 Les problèmes de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service..... | 51 |
| 1.4 Conclusion | 52 |
| CHAPITRE II | |
| CADRE CONCEPTUEL | 54 |
| 2.1 Le modèle des écarts adapté à l'intégration opérationnelle des nouveaux services... 54 | |
| 2.1.1 L'écart 1 : compréhension des besoins de la clientèle..... | 54 |
| 2.1.2 L'écart 2 : transfert des besoins clients en spécifications dans la formule de services..... | 55 |

| | | |
|-----------------------------------|--|-----|
| 2.1.3 | L'écart 3 : transfert des spécifications dans le système de prestation | 56 |
| 2.1.4 | L'écart 4 : différence entre la stratégie de services communiquée à l'externe et ce qui est perçu par les clients dans le système de prestation | 57 |
| 2.1.5 | L'écart 5 : les attentes et les perceptions | 58 |
| 2.2 | Le cadre conceptuel | 60 |
| 2.3 | Les questions de recherche | 65 |
| CHAPITRE III | | |
| MÉTHODOLOGIE..... | | |
| 3.1 | Méthode de recherche privilégiée..... | 68 |
| 3.2 | La collecte d'informations | 70 |
| 3.2.1 | Les études de cas..... | 70 |
| 3.2.2 | La collecte de données..... | 75 |
| 3.3 | L'analyse de l'information..... | 82 |
| 3.3.1 | L'organisation des données et la description des cas..... | 83 |
| 3.3.2 | La codification des données et la théorie enracinée..... | 83 |
| 3.3.3 | L'analyse systémique des cas | 86 |
| 3.4 | Les conclusions..... | 94 |
| 3.5 | Les critères de qualité de la recherche | 94 |
| 3.5.1 | Le critère de la validité des construits..... | 94 |
| 3.5.2 | Le critère de la fiabilité..... | 96 |
| 3.5.3 | Les critères de la validité | 97 |
| 3.5.4 | Le critère de l'utilisation..... | 98 |
| 3.6 | La considération éthique..... | 99 |
| 3.7 | Conclusion..... | 101 |
| CHAPITRE IV | | |
| CHRONOLOGIE DU CAS A | | |
| 4.1 | Une mise en contexte..... | 102 |
| 4.1.1 | La décision d'offrir le nouveau service | 104 |
| 4.1.2 | Le marché cible..... | 105 |
| 4.1.3 | L'annonce du nouveau service..... | 105 |
| 4.2 | L'intégration opérationnelle du nouveau service..... | 106 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| 4.2.1 | L'échéance initiale d'implantation du nouveau service..... | 106 |
| 4.2.2 | Les premiers moments | 107 |
| 4.2.3 | L'effervescence à la fin août..... | 111 |
| 4.2.4 | La perturbation..... | 113 |
| 4.2.5 | Les procédures temporaires | 114 |
| 4.3 | Le vécu des différentes succursales | 116 |
| 4.3.1 | Succursale A1 | 116 |
| 4.3.2 | Succursale A2 | 116 |
| 4.3.3 | Succursale A3 | 117 |
| 4.4 | Mise à jour – procédures non automatisées | 117 |
| | | |
| CHAPITRE V | | |
| | CHRONOLOGIE DU CAS B | 119 |
| 5.1 | Une mise en contexte..... | 119 |
| 5.1.1 | La décision d'offrir la nouvelle norme de services..... | 121 |
| 5.1.2 | Le marché cible..... | 122 |
| 5.1.3 | L'annonce de la nouvelle norme de services | 123 |
| 5.2 | L'intégration opérationnelle de la nouvelle norme de services | 124 |
| 5.2.1 | L'échéance initiale d'implantation de la nouvelle norme de services | 124 |
| 5.2.2 | Les premiers moments : le projet pilote..... | 125 |
| 5.3 | L'utilisation des sondages..... | 128 |
| 5.3.1 | L'intégration opérationnelle dans toutes les succursales | 130 |
| 5.4 | Les périodes de tumulte et de dormance..... | 131 |
| 5.5 | Le vécu de trois succursales différentes..... | 133 |
| 5.5.1 | Succursale B1 | 133 |
| 5.5.2 | Succursale B2 | 135 |
| 5.5.3 | Succursale B3 | 137 |
| 5.6 | Mise à jour – repositionnement du sondage..... | 138 |
| | | |
| CHAPITRE VI | | |
| | ANALYSE DU CAS A | 139 |
| 6.1 | La considération du système de prestation | 139 |
| 6.1.1 | Développer la vision et la stratégie..... | 143 |

| | | |
|------------------------------|---|-----|
| 6.1.2 | Développer et gérer les produits et services | 143 |
| 6.1.3 | Mettre en marché et vendre les produits et services | 145 |
| 6.1.4 | Offrir les produits et services | 146 |
| 6.1.5 | Gérer le service à la clientèle | 147 |
| 6.1.6 | Développer et gérer les ressources humaines | 148 |
| 6.1.7 | Gérer les technologies de l'information..... | 148 |
| 6.1.8 | Gérer les ressources financières..... | 149 |
| 6.1.9 | Gérer les relations externes..... | 149 |
| 6.1.10 | Gérer les risques d'entreprise..... | 150 |
| 6.2 | La détection et la gestion des effets systémiques..... | 150 |
| 6.2.1 | Les variables indépendantes exogènes..... | 151 |
| 6.2.2 | Les variables indépendantes endogènes..... | 156 |
| 6.2.3 | La dynamique du système..... | 161 |
| 6.3 | Les mécanismes pour tirer des leçons des expériences..... | 178 |
| 6.4 | Conclusion | 181 |
| CHAPITRE VII | | |
| ANALYSE DU CAS B..... | | |
| 7.1 | La considération du système de prestation | 182 |
| 7.1.1 | Développer la vision et la stratégie | 186 |
| 7.1.2 | Développer et gérer les produits et services | 186 |
| 7.1.3 | Mettre en marché et vendre les produits et services | 187 |
| 7.1.4 | Offrir les produits et services | 188 |
| 7.1.5 | Gérer le service à la clientèle | 189 |
| 7.1.6 | Développer et gérer les ressources humaines | 189 |
| 7.1.7 | Gérer les technologies de l'information..... | 190 |
| 7.1.8 | Gérer les ressources financières..... | 191 |
| 7.1.9 | Gérer les relations externes..... | 191 |
| 7.1.10 | Gérer les risques d'entreprise..... | 191 |
| 7.2 | La détection et la gestion des effets systémiques..... | 192 |
| 7.2.1 | Les variables indépendantes exogènes..... | 193 |
| 7.2.2 | Les variables indépendantes endogènes..... | 196 |

| | | |
|----------------------|---|------------|
| 7.2.3 | La dynamique du système..... | 204 |
| 7.3 | Les mécanismes pour tirer des leçons des expériences..... | 212 |
| 7.4 | Conclusion | 216 |
| CHAPITRE VIII | | |
| | L'INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE D'UN NOUVEAU SERVICE | 217 |
| 8.1 | La prise en compte des caractéristiques du système de prestation..... | 218 |
| 8.2 | La détection et la gestion des effets systémiques..... | 219 |
| 8.3 | L'utilisation des mécanismes permettant de tirer des leçons | 223 |
| 8.4 | Les considérations générales sur l'intégration opérationnelle | 224 |
| 8.5 | Le modèle des écarts adapté à l'intégration opérationnelle des nouveaux services. 228 | |
| 8.6 | Le modèle de la chaîne d'avantage de la valeur | 229 |
| 8.7 | Le nouveau cadre conceptuel proposé | 230 |
| 8.8 | La contribution théorique de la recherche sur l'intégration opérationnelle | 235 |
| 8.9 | La contribution managériale de la recherche sur l'intégration opérationnelle..... | 236 |
| 8.10 | Les principales limites de la recherche | 237 |
| 8.11 | La conclusion..... | 239 |
| | CONCLUSION..... | 240 |
| | APPENDICE A | |
| | DÉFINITIONS DES SERVICES | 242 |
| | APPENDICE B | |
| | DÉFINITION D'UNE FORMULE DE SERVICES | 247 |
| | APPENDICE C | |
| | CLASSIFICATION DES NOUVEAUX SERVICES | 250 |
| | APPENDICE D | |
| | DÉFINITION DE « SERVICE INNOVATION/DEVELOPMENT/DESIGN » | 254 |
| | APPENDICE E | |
| | CITATIONS SUR LE DNS..... | 258 |
| | APPENDICE F | |
| | SOURCES ET CAUSE DE VARIATIONS..... | 261 |
| | APPENDICE G | |
| | STRATÉGIE DE RECHERCHE..... | 263 |
| | APPENDICE H | |
| | ÉVOLUTION DES QUESTIONS DE RECHERCHE..... | 271 |

| | |
|---|-----|
| APPENDICE I | |
| NOUVEAUX SERVICES | 273 |
| APPENDICE J | |
| LISTE DE CODES PRÉÉTABLIS..... | 274 |
| APPENDICE K | |
| THÈMES PRÉLIMINAIRES | 275 |
| APPENDICE L | |
| FORMULAIRE DE CONSENTEMENT | 276 |
| APPENDICE M | |
| ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ | 279 |
| APPENDICE N | |
| PROTECTION DE L'ANONYMAT DES MEMBRES DE L'IF (A) | 281 |
| APPENDICE O | |
| LES GENS MIS À CONTRIBUTION DANS L'INTÉGRATION DU NOUVEAU SERVICE..... | 282 |
| APPENDICE P | |
| LES GENS MIS À CONTRIBUTION DANS L'IMPLANTATION DE LA NOUVELLE NORME DE SERVICES | 284 |
| APPENDICE Q | |
| LE REPOSITIONNEMENT DU SONDAGE..... | 287 |
| APPENDICE R | |
| CONSIDÉRATION DU SYSTÈME DE PRESTATION..... | 288 |
| APPENDICE S | |
| CONSIDÉRATION DU SYSTÈME DE PRESTATION..... | 307 |
| APPENDICE T | |
| PRÉSENCE DES FACTEURS DE SUCCÈS | 318 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 320 |

LISTE DES FIGURES

| Figures | Pages |
|-------------|---|
| Figure 1.1 | Stratégie de services (schéma inspiré de Roth & Menor, 2003)10 |
| Figure 1.2 | Composantes d'un système de prestation de services (schéma adapté de Bitran et Pedrosa, 1998)..... 13 |
| Figure 1.3 | Typologie de Schmenner (1986).....16 |
| Figure 1.4 | Thèmes portant sur le DNS24 |
| Figure 1.5 | Facteurs de succès25 |
| Figure 1.6 | Articles portant sur les facteurs de succès « organisation ».....27 |
| Figure 1.7 | Facteurs de succès « modèles DNS ».....29 |
| Figure 1.8 | Modèles de DNS : vision macro30 |
| Figure 1.9 | Modèle de BAH (1982).....31 |
| Figure 1.10 | Modèles de DNS proposés par Bowers (1986) et Scheuing et Johnson (1989)32 |
| Figure 1.11 | Modèle de Edvardsson <i>et al.</i> (1995, 1996)34 |
| Figure 1.12 | Modèle de DNS de Johnson <i>et al.</i> (2000)35 |
| Figure 1.13 | Modèle de Stevens et Dimitriadis (2005).....36 |
| Figure 1.14 | Modèles de DNS : vision micro38 |
| Figure 1.15 | <i>Blueprint</i> , de Shostack (1984).....41 |
| Figure 1.16 | <i>Service design model</i> , de Karwan et Markland (2006)42 |
| Figure 1.17 | Exemple de maison de la qualité.....44 |
| Figure 1.18 | <i>Planning Cycle of Success</i> , de Tax & Stuart (1997)47 |
| Figure 1.19 | Intégration opérationnelle d'un nouveau service dans un système de prestation existant51 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Figure 2.1 | Impact de la planification sur la compréhension des besoins du marché cible | 55 |
| Figure 2.2 | Impact du développement sur le transfert des spécifications dans la formule de services..... | 55 |
| Figure 2.3 | Impact de l'implantation sur le transfert des spécifications dans le système de prestation..... | 59 |
| Figure 2.4 | Impact de la stratégie de services communiquée à l'externe et la perception du client au point de contact | 59 |
| Figure 2.5 | Impact de l'intégration opérationnelle sur les attentes et les perceptions des clients | 59 |
| Figure 2.6 | Modèle des écarts (adapté à l'intégration opérationnelle des nouveaux services) | 59 |
| Figure 2.7 | L'intégration opérationnelle d'un nouveau service..... | 60 |
| Figure 2.8 | Cadre conceptuel..... | 62 |
| Figure 2.9 | Cadre conceptuel partiel détaillé..... | 63 |
| Figure 3.1 | Étapes de la démarche (adapté de Quivy et Van Campenhoudt, 1995) | 69 |
| Figure 3.2 | Unité d'analyse | 71 |
| Figure 3.3 | Design de recherche | 75 |
| Figure 3.4 | Modèle de référence APQC | 92 |
| Figure 4.1 | Chronologie globale de l'intégration opérationnelle du nouveau service | 103 |
| Figure 4.2 | Échéance initiale du nouveau service | 104 |
| Figure 4.3 | Premier échéancier de l'IF (A)..... | 107 |
| Figure 4.4 | Spécifications inexistantes du nouveau service au jour 1 | 108 |
| Figure 4.5 | Sources d'information internes et externes à l'organisation | 109 |
| Figure 4.6 | Impact du DNS sur les autres initiatives | 111 |
| Figure 4.7 | Chaîne d'engagement des différentes fonctions mises à contribution | 112 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| Figure 4.8 | Plan modifié et procédures temporaires | 114 |
| Figure 5.1 | Chronologie globale de l'intégration opérationnelle de la nouvelle norme de services..... | 120 |
| Figure 5.2 | Premier échéancier de l'IF (B) pour la région observée | 125 |
| Figure 5.3 | Résultat de la certification du projet pilote | 127 |
| Figure 5.4 | Résultats des audits des succursales..... | 131 |
| Figure 5.5 | Échéancier modifié | 132 |
| Figure 6.1 | Projet d'intégration du NS | 140 |
| Figure 6.2 | Cadre de référence APQC..... | 141 |
| Figure 6.3 | Réseau conceptuel des variables indépendantes exogènes | 152 |
| Figure 6.4 | Superposition des variables indépendantes exogènes sur le système | 156 |
| Figure 6.5 | Réseau conceptuel des variables indépendantes endogènes | 157 |
| Figure 6.6 | Superposition des variables indépendantes endogènes sur le système | 161 |
| Figure 6.7 | Dynamique du système initial..... | 162 |
| Figure 6.8 | Dynamique de la boucle gouvernementale | 163 |
| Figure 6.9 | Dynamique intermédiaire du système..... | 165 |
| Figure 6.10 | Mécanismes pour tirer des leçons | 178 |
| Figure 7.1 | Projet d'intégration de la NNS..... | 183 |
| Figure 7.2 | Cadre de référence APQC..... | 184 |
| Figure 7.3 | Réseau conceptuel des variables indépendantes exogènes..... | 193 |
| Figure 7.4 | Superposition des variables indépendantes exogènes sur le système | 196 |
| Figure 7.5 | Réseau conceptuel des variables indépendantes endogènes | 197 |
| Figure 7.6 | Superposition des variables indépendantes endogènes sur le système | 204 |
| Figure 7.7 | Dynamique du système initial..... | 205 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| Figure 7.8 | Dynamique présumée de la NNS lors des étapes préliminaires de DNS | 206 |
| Figure 7.9 | Dynamique intermédiaire du système | 207 |
| Figure 7.10 | Résultats des sondages (probabilité de recommandation)..... | 211 |
| Figure 7.11 | Dynamique du système après l'intégration de la NNS | 212 |
| Figure 7.12 | Mécanismes pour tirer des leçons | 213 |
| Figure 7.13 | Boucles de rétroaction..... | 215 |
| Figure 8.1 | Continuum des nouveaux services | 225 |
| Figure 8.2 | Complexité de l'intégration opérationnelle..... | 226 |
| Figure 8.3 | Le modèle des écarts adapté à l'intégration opérationnelle | 228 |
| Figure 8.4 | Nouveau cadre conceptuel proposé..... | 231 |
| Figure G.1 | Évolution de la recherche sur le DNS | 270 |
| Figure I.1 | Nouveaux services | 273 |
| Figure J.1 | Liste de codes préétablis | 274 |
| Figure O.1 | Différents comités créés pour favoriser l'intégration..... | 282 |
| Figure P.1 | Liens informationnels des membres mis à contribution..... | 285 |

LISTE DES TABLEAUX

| Tableaux | Pages |
|--|-------|
| Tableau 1.1 Facteurs contribuant à l'émergence des services | 6 |
| Tableau 1.2 Définitions des services proposées..... | 8 |
| Tableau 1.3 Classification des nouveaux services | 20 |
| Tableau 1.4 Facteurs de succès répertoriés..... | 26 |
| Tableau 1.5 Articles sur les facteurs de succès « organisation » | 28 |
| Tableau 1.6 Facteurs de succès liés au DNS dans les institutions financières..... | 49 |
| Tableau 2.1 Questions de recherche | 67 |
| Tableau 3.1 Palmarès mondial des institutions financières (en matière d'actifs) | 73 |
| Tableau 3.2 Entrevues réalisées..... | 78 |
| Tableau 3.3 Définition des termes de la pensée systémique..... | 87 |
| Tableau 3.4 Comparaison des outils de représentation choisis..... | 90 |
| Tableau 3.5 Critère de validité des construits | 95 |
| Tableau 3.6 Critère d'objectivité | 96 |
| Tableau 3.7 Critère de fiabilité | 97 |
| Tableau 3.8 Critère de validité externe | 98 |
| Tableau 3.9 Critère d'utilisation | 99 |
| Tableau 6.1 Considération du système de prestation..... | 142 |
| Tableau 6.2 Détection et gestion des changements principaux | 167 |
| Tableau 6.3 Détection et gestion des effets créés par les procédures manuelles | 173 |
| Tableau 7.1 Considération du système de prestation..... | 185 |
| Tableau 7.2 Évolution de la perception du lien entre la NNS et les résultats de sondage .. | 200 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| Tableau 7.3 | Détection et gestion des changements..... | 208 |
| Tableau 8.1 | Tableau des propositions..... | 227 |
| Tableau 8.2 | Facteurs de succès proposés pour l'intégration opérationnelle | 233 |
| Tableau 8.3 | Propositions émergentes | 233 |
| Tableau A.1 | Caractéristiques IHIP | 244 |
| Tableau B.1 | Définition d'une formule de services selon les auteurs consultés..... | 247 |
| Tableau B.2 | Formule de services : éléments et exemples | 249 |
| Tableau C.1 | Classification par rapport aux objectifs visés par les nouveaux services..... | 251 |
| Tableau D.1 | Définitions de « Service Innovation » trouvées dans la littérature | 254 |
| Tableau D.2 | Définitions de « New Service Development » trouvées dans la littérature.... | 255 |
| Tableau D.3 | Définitions de « Service Design » trouvées dans la littérature | 256 |
| Tableau E.1 | Citations des auteurs sur le DNS..... | 258 |
| Tableau F.1 | Sources et causes de variations (adapté de Bhote, 1997, p.47)..... | 261 |
| Tableau G.1 | Banques de données de périodiques..... | 264 |
| Tableau G.2 | Publications consultées | 265 |
| Tableau G.3 | Critères de choix des cotes 1 à 4 pour les articles répertoriés..... | 268 |
| Tableau H.1 | Évolution de la question de recherche | 268 |
| Tableau K.1 | Définition des thèmes principaux et nombre de codes associés | 268 |
| Tableau N.1 | Entrevues des membres de l'IF (A) | 281 |
| Tableau P.1 | Entrevues des membres de l'IF (B)..... | 286 |
| Tableau T.1 | Facteurs de succès répertoriés dans la littérature et observés dans les IFs | 319 |

LISTE DES ACRONYMES

| | |
|-------|---|
| ABC | Association des banquiers canadiens |
| ACFAS | Association francophone pour le savoir |
| AMDEC | Analyse des modes de défaillances, de leurs effets et de leur criticité |
| APQC | American Productivity and Quality Center |
| B2B | Business to Business |
| BAH | Booz, Allen et Hamilton |
| CITI | Classification internationale type par industrie |
| DFSS | Design for six sigma |
| DFX | Design for X |
| DMADV | Définir, mesurer, analyser, design, vérifier |
| DNS | Développement de nouveaux services |
| ICOV | Identifier, caractériser, optimiser, vérifier |
| IHIP | Intangibilité, hétérogénéité, simultanéité, périssable |
| IF | Institution financière |
| LTR | Likelihood to recommend |
| NNS | Nouvelle norme de service |
| NPD | New product development |
| NS | Nouveau service |
| NSD | New service development |

| | |
|-------|--|
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économiques |
| OM | Operations Management |
| PESTE | Politique, économique, social, technologique, environnemental |
| PIB | Produit intérieur brut |
| POMS | Production and Operations Management Society |
| PPP | Planificateur de portefeuille personnalisé |
| QFD | Quality function deployment |
| SCIAN | Système de classification des industries de l'Amérique du Nord |
| SC | Service à la clientèle |
| SOM | Service operations management |
| SV | Support aux ventes |
| TI | Technologie de l'information |
| TRIZ | Théorie de résolution des problèmes inventifs |
| UQAM | Université du Québec à Montréal |
| VP | Vice-président |

RÉSUMÉ

Les entreprises de services représentent 80 % de l'emploi et plus des deux tiers de l'économie en fait de PIB dans les pays industrialisés. Dans un contexte marqué entre autres par la déréglementation des activités, par l'entrée en jeu de nouveaux concurrents toujours plus performants, par l'innovation technologique et par l'évolution des préférences de la clientèle, elles font face à un rythme de changement rapide, continu et complexe. Pour éviter que ne se creuse un fossé entre les services qu'elles offrent déjà (à l'aide de leur système de prestation existant) et la demande du marché en constante transformation (qui exige l'élaboration et l'intégration de nouveaux services au système de prestation), elles n'ont d'autre choix que de faire preuve d'efficacité, de fiabilité, de souplesse et de capacité d'adaptation, tout en améliorant sans cesse la qualité de leurs services.

Les entreprises de services complexes (où l'on comble des écarts de connaissances et de compétences des clients) sont touchées par cette problématique, plus particulièrement les institutions financières. Ces dernières sont soumises à une pression supplémentaire pour accroître la performance de leur système de prestation : elles évoluent dans un environnement où les nouveaux services sont copiés rapidement par les concurrents, lesquels constituent en même temps leur principale source d'inspiration. En s'assurant de faire une gestion adéquate des risques, de leurs objectifs de rendement et de leurs clients – qui vivent souvent une relation à long terme avec leur institution financière, les institutions financières doivent respecter des réglementations précises, telles que la Loi sur les banques et l'Accord de Bâle, ce qui complexifie davantage l'intégration de leurs nouveaux services.

Les entreprises de services complexes qui intègrent de nouveaux services à leur système de prestation font face à plusieurs enjeux dont la portée demeure méconnue. La recherche sur le sujet, limitée et dominée par le marketing, porte essentiellement sur les étapes initiales du développement de nouveaux services et sur les facteurs de succès. Aucune étude n'évalue l'intégration opérationnelle et ses enjeux dans un contexte empirique, d'où la pertinence d'apporter une contribution en la matière. Cette recherche a pour but principal de comprendre comment les institutions financières gèrent l'intégration opérationnelle d'un nouveau service dans un système de prestation déjà en place. Plus précisément, elle vise à saisir comment elles prennent en considération les caractéristiques du système de prestation lors des étapes de planification, de développement et d'implantation du nouveau service, puis comment elles détectent et gèrent les effets systémiques déclenchés par des changements de toute nature pendant le déroulement du projet, et enfin s'il existe des mécanismes par lesquels elles tirent des leçons afin d'améliorer l'intégration du prochain service.

La littérature, la contribution du cadre conceptuel et l'analyse des cas permettent de souligner que lors de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service, la considération du système de prestation se fait de façon partielle ou très limitée. Les institutions financières connaissent peu la dynamique de leur système de prestation ainsi que les variables endogènes et exogènes qui l'influencent. Elles ont tendance à utiliser des nouveaux services provenant d'une source externe ou à s'en inspirer (meilleures pratiques) et elles ne font pas toutes appel à des équipes multidisciplinaires pour transposer ceux-ci en fonction des

caractéristiques de leur système de prestation. L'improvisation lors de l'intégration opérationnelle et le mode réactif des institutions financières s'en trouvent accrus, ce qui à la fois complique la formation adéquate et en temps propice du personnel et contribue à générer des changements dont les effets systémiques doivent être détectés et gérés.

On remarque qu'en période de latence, les institutions financières ne sont pas promptes à détecter les effets systémiques des changements de toute nature. Dans les périodes tumultueuses, souvent causées par la non-détection et la non-gestion des effets systémiques, les institutions financières perçoivent plus habilement et plus rapidement les effets en question, qui sont alors plus importants. Cependant, quand la pression augmente au-delà d'un certain seuil, leur gestion devient unidimensionnelle et, puisqu'on ne considère pas la globalité du système de prestation, elle provoque à son tour d'autres effets systémiques. Dans l'une des institutions financières, le devancement de la date d'intégration à l'aide de procédures manuelles déclenche un ensemble d'effets systémiques dans le système de prestation, et leurs répercussions se font toujours sentir. Dans l'autre institution financière, la gestion unidimensionnelle du nouveau service a causé un dérapage; le nouveau service n'étant pas encore été intégré.

Il existe des mécanismes d'apprentissage propres à chacune des institutions financières. Toutefois, c'est la façon dont les institutions financières tirent de leçons de ces apprentissages qui pose problème. L'une des institutions financières fait appel à des équipes de projet à répétition. Les connaissances s'approfondissent et se réintègrent continuellement dans le cadre des nouveaux projets, et ce, grâce à l'expérience acquise par les divers comités de projet au fil des essais et erreurs, sous la supervision du chargé de projet. Cette méthode est profitable pour l'institution financière dans son ensemble. Cependant, l'autre institution financière vit une situation différente. Le personnel touché apprend, mais les connaissances demeurent très localisées, vu le manque de mécanisme de diffusion. Il n'existe pas de rétroaction ou de partage autres que ceux sur le plan régional. Même lors de l'intégration du nouveau service, on a préféré refaire un projet pilote pour dégager les leçons tirées au plan régional.

La réalité de la gestion de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service pour une institution financière n'a rien à voir avec la séquence linéaire et les étapes prédéterminées suggérées par la littérature et le cadre conceptuel. Elle relève davantage d'une combinaison de facteurs organisationnels, d'un mode opératoire permettant l'improvisation et la réaction à des effets systémiques qui menacent de perturber le système de prestation et dont on ne connaît pas toujours les caractéristiques. Le chaos entourant l'intégration opérationnelle est commun aux deux institutions financières; l'une a réussi à en émerger, alors que l'autre a trouvé une solution de rechange pour obtenir des résultats en influençant les réponses des clients au sondage. Autrement dit, les institutions financières vivent l'intégration opérationnelle d'un nouveau service, mais ne la gèrent pas. À la lumière des résultats évoqués, il est nécessaire de poursuivre les recherches sur l'intégration opérationnelle des nouveaux services, afin d'aider les entreprises de services complexes à se distinguer et à jouir de cet avantage concurrentiel.

MOTS-CLÉS : développement de nouveaux services, nouveaux services, innovation de services, design de services, formule de services, institution financière, gestion des opérations, gestion des entreprises de services, système opérationnel, système de prestation de services, processus, amélioration continue, théorisation ancrée, analyse systémique.

INTRODUCTION

Le développement de nouveaux services est un atout essentiel pour les entreprises et par conséquent pour l'économie d'un pays. La déréglementation, la performance et l'entrée de nouveaux concurrents, les changements technologiques rapides, les préférences des clients, leurs exigences qui augmentent créent un fossé entre les services offerts par une entreprise et la demande du marché. L'introduction continue de nouveaux services permet de combler ce fossé (Clark, Johnston et Shulver, 2000 ; Shulver, 2005 ; Stuart, 1998). Par conséquent, le nombre de nouveaux services offerts augmente et la durée du cycle de vie des services en place diminue. L'aptitude à développer de nouveaux services et à les intégrer dans les organisations devient une priorité stratégique qui a un impact sur la rentabilité et la croissance des entreprises (Bitran et Pedrosa, 1998). Tous les services offerts aujourd'hui ont été un jour (plus ou moins lointain) un « nouveau service ». Une capacité supérieure de développement et d'intégration des nouveaux services est une source importante et durable d'avantage concurrentiel.

Dans ce contexte, il devient essentiel, pour les entreprises de maîtriser l'aptitude à développer de nouveaux services rapidement, à les déployer efficacement et rapidement dans la structure opérationnelle (et en fonction de leur stratégie) existante, de faire un suivi après le lancement et de continuellement améliorer cette aptitude et le service lui-même (De Brentani, 1989 ; Edgett, 1996 ; Froehle et Roth, 2007 ; Terrill, 1992). Oldenboom et al. (2000) et De Brentani (1995) ajoutent que le coût d'opportunité relié à l'utilisation des ressources (efforts et temps des gestionnaires) a un impact direct sur la productivité et en cas d'échec sur l'image de marque de l'entreprise.

Très peu d'entreprises de services sont préparées adéquatement pour répondre au défi d'offrir continuellement de nouveaux services (Scheuing et Johnson, 1989 ; Terrill, 1992). La démarche de l'essai et l'erreur est couramment utilisée par les organisations lors du développement de nouveaux services, mais elle n'est pas suffisante pour leur assurer une viabilité à long terme (De Brentani, 1993 ; Edgett, 1993 ; Menor et Roth, 2006). En effet, les études ont démontré que le développement de nouveaux services est réalisé d'une façon non

systematique (Kelly et Storey, 2000) et est souvent le résultat d'une combinaison de facteurs tels que l'intuition, le flair, les circonstances et la chance (Levitt, 1981). Comparativement aux produits industriels, les services sont habituellement développés de façon inefficace (Froehle *et al.*, 2000).

Un service conçu et implanté correctement n'a pas besoin d'être « réparé » pendant des mois, voire des années dans le système de prestation dans lequel il a été déployé. Plusieurs problèmes récurrents liés à la qualité sont le résultat d'une défaillance du développement de nouveaux services (Edvardsson, 1996). Crosby (1986) argumente que 70 % à 90 % de tous les problèmes de qualité sont répétitifs et font partie des processus en place. Ainsi, comme le mentionnent Bitran et Pedrosa (1998) : « It should be clear that the role of service design is to carefully consider every possible detail in the new service so that failures are not caused endogenously » (p. 179).

Il est essentiel de considérer la qualité et la productivité dans le développement d'un bien/service. Rien n'est plus économique que de bien faire du premier coup et cela contribue ainsi directement à la productivité de l'organisation. Cela évite de surcharger les clients, les employés et le système de prestation d'une multitude de nouveaux services et de les mécontenter lorsqu'ils seront retirés du marché, faute de succès (Edgett, 1993 ; Smith et Fischbacher, 2007). Plusieurs cherchent une façon de le faire efficacement afin d'éviter les coûts excessifs (internes et externes) engendrés par le développement (Bitner et Brown, 2008 ; de Jong et Vermeulen, 2003 ; Johnson *et al.*, 2000 ; OCDE, 2005 ; Tax et Stuart, 1997).

La diversité des problèmes que rencontrent les entreprises de services et plus particulièrement lors du développement des nouveaux services (DNS), en font un secteur fertile en sujets de recherche. Ce qui est paradoxal, c'est que malgré la diversité des problèmes que rencontrent les services, ils reçoivent très peu d'attention dans les travaux de recherche comparativement au secteur manufacturier (Akamavi, 2005 ; Athanassopoulou et John, 2003 ; Drew, 1995 ; Edvardsson, 1997 ; Gouvernement du Québec, 2003 ; John et Storey, 1998 ; Lievens et Moenaert, 2001 ; Thwaites, 1992). De plus, la vision du marketing domine le DNS alors que l'évaluation de tous les processus requis dans le développement de nouveaux services ainsi que l'aspect multidisciplinaire que représente le DNS en fait un sujet d'étude de choix pour la

gestion des opérations (Menor, 2000). Il y a un potentiel très important de recherche sur le DNS en gestion des opérations.

Malgré tout, seulement 7,5 % de la recherche en gestion des opérations porte sur les services (Machuca, González-Zamora et Aguilar-Escobar, 2007). De ce pourcentage, seulement 25 % de la recherche est réalisée sur le « design des services ». Par contre, il est intéressant de noter que la recherche sur le DNS a connu une croissance marquée depuis une décennie où près de 80 % des articles ont été publiés depuis 1998. Cela coïncide avec l'importance économique discutée précédemment et devient un sujet crucial auprès des organisations et des chercheurs (Menor, Tatikonda et Sampson, 2002).

Cette recherche a pour but principal de comprendre comment les institutions financières gèrent l'intégration opérationnelle d'un nouveau service au sein d'un système de prestation existant. Plus particulièrement, cette recherche explore : comment les institutions financières prennent en considération les caractéristiques du système de prestation lors des étapes de planification, de développement et d'implantation du nouveau service, comment elles détectent et gèrent les effets systémiques qui sont déclenchés par des changements de toute nature pendant le déroulement du projet, mais aussi s'il existe des mécanismes par lesquels elles tirent des leçons afin d'améliorer l'intégration du prochain service. L'utilisation d'une démarche de recherche qualitative permet d'explorer le terrain et d'en tirer les enseignements car il existe très peu d'information sur le sujet.

Cette thèse comporte huit chapitres. Le chapitre 1 présente l'état de la recherche sur le développement de nouveaux services. La première partie de ce chapitre permet de définir les services (et les services complexes) et la classification des nouveaux services, car il n'existe pas de définition commune et acceptée unanimement par la communauté scientifique. La seconde partie du chapitre traite spécifiquement des différentes phases du développement de nouveaux services et met en évidence le peu d'études portant sur l'implantation des nouveaux services et leur intégration dans une structure opérationnelle existante. Le chapitre 2 expose le cadre conceptuel préliminaire en prenant en considération les éléments abordés dans le chapitre de la revue de littérature. Le cadre conceptuel permet de dégager un ensemble de questions de recherche qui sont formulées sur l'intégration opérationnelle des nouveaux

services. Le chapitre 3 décrit la méthodologie de la recherche qualitative qui permet d'explorer empiriquement les questions de recherche. Les chapitres 4 et 5 présentent la chronologie des cas à l'étude. Les chapitres 6 et 7 quant à eux utilisent une combinaison de certains concepts de la théorie ancrée et de l'analyse systémique afin de dégager des résultats et un modèle systémique pour chacun des cas. Enfin, le chapitre 8 intègre les principales conclusions, formule des propositions de recherche, présente les principales limites de la recherche et les contributions théoriques et managériales.

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURE

Les pays industrialisés et en voie d'industrialisation sont dans une ère où les services dominent de plus en plus l'économie. Les statistiques sur les services démontrent que dans les pays industrialisés, plus de 70 % du PIB et de l'emploi sont maintenant représentés par le secteur des services. On suggère d'ailleurs que les services sont le moteur de la croissance économique et de l'emploi dans tous les pays industrialisés et que leur présence est un instrument de mesure pour évaluer la croissance économique d'un pays (Froehle *et al.*, 2000 ; Gouvernement du Québec, 2003 ; IBM, 2007).

Plusieurs facteurs, étroitement liés à des changements d'ordre technologique et sociétal, contribuent à l'émergence et à l'expansion des services dans l'économie. Le tableau 1.1 en présente les principaux à la prochaine page (Akamavi, 2005 ; Edgett, 1996 ; Froehle *et al.*, 2000 ; Heineke et Davis, 2007 ; IBM, 2007 ; Johnne et Storey, 1998 ; Menor, Tatikonda et Sampson, 2002 ; OCDE, 2005 ; Roth et Menor, 2003).

Les services sont essentiels à la poursuite du développement des pays industrialisés et en voie de l'être. Or, la déréglementation, l'arrivée de nouveaux concurrents toujours plus performants, les changements technologiques rapides, les préférences des clients, etc., complexifient les services, qui doivent sans cesse évoluer afin de répondre à la demande.

Les nombreux changements que subissent les services créent de nouvelles exigences susceptibles de creuser un fossé entre les services offerts par les entreprises et la demande du marché. L'introduction continuelle de nouveaux services (Clark, Johnston et Shulver, 2000 ; Shulver, 2005 ; Stuart, 1998) et la diminution du cycle de vie des services en place, permet de combler ce fossé. L'aptitude des organisations à mettre au point de nouveaux services, mais surtout à les intégrer dans leur système de prestation, devient une priorité stratégique ayant un impact sur leur profitabilité, leur productivité et leur croissance (Bitran et Pedrosa, 1998).

Une organisation ayant une capacité supérieure de développement et d'intégration de nouveaux services possède un avantage concurrentiel indéniable.

Tableau 1.1 Facteurs contribuant à l'émergence des services¹

| Facteurs | Éléments |
|------------------------|---|
| Population | <ul style="list-style-type: none"> ○ Enrichissement de la population ○ Nouvelles habitudes de consommation ○ Changements démographiques (vieillesse de la population) |
| Infrastructures | <ul style="list-style-type: none"> ○ Infrastructures de transport plus développées ○ Technologies de l'information et des télécommunications (Internet, cellulaires, etc.) |
| Économie | <ul style="list-style-type: none"> ○ Impartition des fonctions internes des entreprises (services aux entreprises et secteur-conseil) ○ Ouverture des marchés et déréglementation (impact surtout sur les services financiers et les télécommunications) ○ Mondialisation ○ Privatisation ○ Concurrence accrue |

Les prochaines sections de ce chapitre traitent de services, de DNS et d'intégration opérationnelle. Dans un premier temps, il convient de clarifier le terme « services » et ses dérivés, afin de les distinguer des produits manufacturiers (biens industriels). L'établissement d'une définition commune constitue néanmoins un défi : Johnston et Clark (2005) précisent qu'après 25 ans d'études, les chercheurs du domaine des services ne s'entendent pas encore sur la définition du mot « services ». Plusieurs visions sont présentées ci-après, mais aucune d'entre elles n'est acceptée par tous (United Nations conference on Trade and Development, 2004). Le sujet est en évolution, et les diverses tangentes permettent de mettre en perspective la définition privilégiée dans cette étude.

Dans un deuxième temps, l'état de la recherche sur le DNS est mis en évidence par l'exposition des thèmes de recherche abordés, des disciplines qui s'y intéressent ainsi que des

¹ Ce sont des facteurs qui contribuent à l'émergence de services, mais il n'est pas nécessaire qu'ils soient tous présents pour observer le phénomène.

différents modèles proposés à ce jour. Puis, l'intégration opérationnelle des nouveaux services est considérée à l'aide des sources potentielles d'écart. Enfin, le DNS et l'intégration opérationnelle d'un service dans le contexte des institutions financières sont explorés plus en profondeur dans la dernière section.

1.1 LES DIFFÉRENTES DÉFINITIONS DES SERVICES

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la question de la définition des services afin d'envisager des avenues qui diffèrent de celle du « secteur économique des services », qui est limitative dans le contexte économique actuel puisque les services sont aussi offerts par des entreprises dites manufacturières. Le plus souvent, dans la littérature, on retrouve cinq définitions des services, en fonction :

- du secteur économique qu'ils représentent;
- des caractéristiques de leurs extrants;
- de l'existence d'intrants provenant du client;
- de l'interaction avec le client;
- des processus permettant des transactions avec ou pour le client.

Il existe également d'autres options moins fréquentes, basées sur l'intensité de main-d'œuvre, le niveau de connaissance des fournisseurs ou la nature du service (biens, gens, informations) (Katzan, 2008). Le tableau 1.2 met en évidence les grandes caractéristiques de chacune de ces définitions ainsi que les problèmes qu'elles posent. L'appendice A expose plus en détail les définitions des services proposées. Quant à la prochaine section, elle traite de la définition des services adoptée dans le cadre de ce projet de recherche.

Tableau 1.2 Définitions des services proposées

| Définition | Description |
|-------------------------------|--|
| Secteur économique | <ul style="list-style-type: none"> • Définition basée sur les nomenclatures du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), qui s'apparente à la Classification internationale type par industrie (CITI) des Nations Unies. • Secteur économique tertiaire. • Problèmes : les secteurs primaires et secondaires ont ajouté des « services » pour se différencier, et certains « services » dans le secteur tertiaire produisent des biens. |
| Caractéristiques des extrants | <ul style="list-style-type: none"> • Définition fortement influencée par la littérature en marketing et basée sur les caractéristiques communes IHIP (intangibilité, hétérogénéité, simultanéité, périssabilité). • Problèmes : les caractéristiques peuvent être contredites et ne s'appliquent pas à tous les services. |
| Intrants provenant du client | <ul style="list-style-type: none"> • Définition basée sur la présence des intrants de clients dans le système de production. • Problèmes : il s'agit d'une considération valable, mais ne tenant pas compte du processus de transformation. |
| Interaction avec le client | <ul style="list-style-type: none"> • Définition basée sur le principe de cocréation de valeur entre les fournisseurs de services et les clients. • L'interaction dépend du nombre de contacts avec le client dans le système. • Problèmes : il s'agit d'une considération valable, mais ne tenant pas compte du processus de transformation. |
| Processus de transaction | <ul style="list-style-type: none"> • Définition basée sur le principe selon lequel les services sont des processus permettant des transactions, plutôt que le transfert d'une commodité tangible. Ainsi, on vit les services; on ne les possède pas. • Problèmes : il s'agit d'une considération valable, mais on doit s'assurer qu'elle tient compte des intrants et des interactions. |

La définition des services adoptée combine les éléments de la littérature énumérés ci-dessus à une vision de gestion des opérations. Les énoncés suivants précisent davantage le concept de services :

- les services permettent de satisfaire les besoins des clients en faisant appel à des processus;
- le client est mis à contribution dans certains de ces processus (coproduction);
- un processus est défini comme l'ensemble des tâches, des activités et des interactions liées entre elles de façon logique et maîtrisée afin de répondre à un besoin déterminé (Cattan, Idrissi et Knockaert, 1998);
- les services recourent à des processus qui prennent les intrants des clients (biens, informations, clients eux-mêmes) et les transforment en extrants, qui permettront de satisfaire les besoins déterminés des clients et de créer ainsi de la valeur à l'aide d'une formule de services adéquate. Cette transformation est favorisée par des aspects psychologiques (cognitifs, émotionnels, physiologiques) et, si la transaction l'exige, par des aspects physiques (personnel en contact, équipement, matériel, etc.);
- les processus sont soumis à des variations qui peuvent réduire ou détruire la valeur pour le client. Elles proviennent de la diversité des intrants (par exemple, l'arrivée des clients, leurs demandes, leurs capacités, leurs efforts et leurs préférences (Frei, 2006) et du processus de transformation lui-même (Sampson et Froehle, 2006). Ces variations peuvent être de nature aléatoire et se rapporter à d'autres facteurs particuliers et identifiables susceptibles de causer des variations spéciales du processus. L'ensemble de ces variations explique la variabilité du processus.

Une fois ces énoncés regroupés, l'idée de ce que nous considérons comme un service se traduit par la proposition suivante :

Processus qui utilise les intrants d'un client (client lui-même, information, bien) et qui les transforme pour répondre aux besoins de celui-ci. La servuction² (production d'un service) est soumise à une variabilité beaucoup plus forte et difficile à contrôler que la production d'un bien.

² Servuction : Combinaison des termes « production » et « service », désignant le processus de création du service (Eiglier et Langeard, *Servuction: Le marketing des services*).

Afin de répondre aux besoins des clients, il est nécessaire de comprendre les éléments distinctifs de ces processus de transformation et de servuction. La stratégie de services présentée à la figure 1.1 permet de mettre en lien ces éléments (Fitzsimmons et Fitzsimmons, 2008 ; Heskett, Sasser et Schlesinger, 1997 ; Roth et Menor, 2003). Les composantes de la stratégie de services font partie d'un ensemble dont tous les éléments sont interreliés et ont ultimement un impact sur le point de contact avec le client. La modification de l'un des éléments a des répercussions sur les autres composantes.

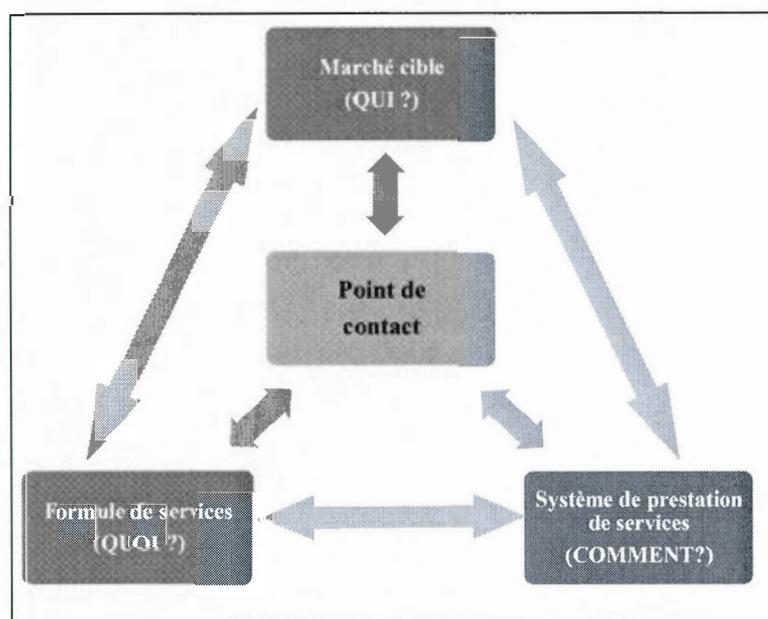


Figure 1.1 Stratégie de services (schéma inspiré de Roth & Menor, 2003)

1.1.1 La définition du marché cible

La définition du marché cible est l'une des composantes de la stratégie de services telle qu'illustrée à la figure 1.1. L'entreprise doit tenir compte du marché dans lequel elle évolue ainsi que des besoins des clients (voix des clients) auxquels elle doit répondre. Les entreprises de services ont généralement du mal à déterminer les besoins des clients, car ces besoins sont plus perceptuels et difficiles à mesurer que dans le domaine manufacturier (Fisher et Schutta, 2003).

La définition du marché cible permet de classer les besoins des clients (internes ou externes à l'organisation) et de les opérationnaliser dans l'entreprise. Cette segmentation se réalise souvent en fonction du type de consommateurs ou de leurs caractéristiques démographiques, psychologiques, socio-économiques ou géographiques (Roth et Menor, 2003). Plusieurs organisations n'incorporent pas encore les besoins de leurs clients dans leurs opérations (Fisher et Schutta, 2003), ce qui peut avoir un impact sur la stratégie de services.

1.1.2 La formule de services

La formule de services est la deuxième composante de la stratégie de services telle qu'illustrée à la figure 1.1. La formule de services (*service concept*) est une expression utilisée dans la littérature sur les services (Clark, Johnston et Shulver, 2000). Par contre, il n'y a pas de consensus quant à sa définition³. Certaines définitions sont très générales et décrivent les bénéfices qu'un service apporte au client (Collier, 1994 ; Sasser, Olsen et Wyckoff, 1978). D'autres auteurs suggèrent dans leur définition que la formule de services est un élément perceptuel, une image mentale des perceptions et des attentes des clients (Clark, Johnston et Shulver, 2000 ; Heskett, 1986 ; Johnston et Clark, 2005 ; Katzan, 2008 ; Schlesinger et Heskett, 1991 ; Slack *et al.*, 1998).

Enfin, plusieurs définitions proposent un assemblage et une intégration du « quoi » et du « comment » relatifs aux activités (Chambaretaud, 2003 ; Edvardsson, 1997 ; Edvardsson *et al.*, 2002 ; Eiglier et Langeard, 1987 ; Goldstein Meyer *et al.*, 2002 ; Johnston et Clark, 2001 ; Nollet et Haywood-Farmer, 1992 ; Roth et Menor, 2003 ; Van Looy, Gemmel et Van Dierdonck, 2003 ; Zeithaml et Bitner, 1996). Dans la présente étude, la priorité est accordée à cette dernière approche.

Le « quoi » se définit par les composantes et l'image que les employés, l'organisation et les actionnaires se font du service, et qu'ils transmettent en matière de valeur au marché cible visé (bénéfices : ce que le client pense retirer du service en fonction de la somme qu'il débourse pour l'obtenir). C'est la description du service. La formule de services inclut à la fois les éléments concernant le service lui-même, soit le service de base primaire, et

³ Voir l'appendice B pour les différentes définitions de « formule de services ».

l'ensemble de l'offre de services, c'est-à-dire les services de base secondaires (services qui peuvent être consommés indépendamment du service de base primaire et qui sont susceptibles d'attirer d'autres clients) ainsi que tous les services périphériques liés et complémentaires à ce service (Baudry, 1986). Le « comment » vise à établir théoriquement les activités nécessaires pour déployer la formule de services dans le système de prestation (lien étroit avec le système de prestation du service, qui applique le « comment »).

1.1.3 Le système de prestation de services

Le système de prestation de services est une chaîne d'activités logiques de processus, qui, combiné à l'utilisation des ressources, permet d'offrir la formule de services aux clients. C'est un assemblage grâce auquel sont conjugués entre autres les ressources (humaines, matérielles, financières), les processus (arrière-scène et avant-scène), les activités, le degré d'interaction (client/prestataire), les rôles et les responsabilités (client/prestataire), les méthodes, les systèmes, l'information, la formation, la technologie, l'emplacement, le moyen d'interaction, afin d'offrir le service de façon cohérente et répétée (Cattan, Idrissi et Knockaert, 1998 ; IBM, 2007 ; Katzan, 2008 ; Roth et Menor, 2003). Certains auteurs y ajoutent des composantes organisationnelles, comme la structure organisationnelle (Smith et Fischbacher, 2007).

La figure 1.2 illustre une adaptation proposée par Bitran et Pedrosa (1998) des composantes d'un système de prestation de services. Ainsi, on peut regrouper les éléments dont il faut tenir compte en deux grandes composantes : l'organisation (interne, externe et technologique) et le facteur humain (clients, employés de première ligne et employés de support).

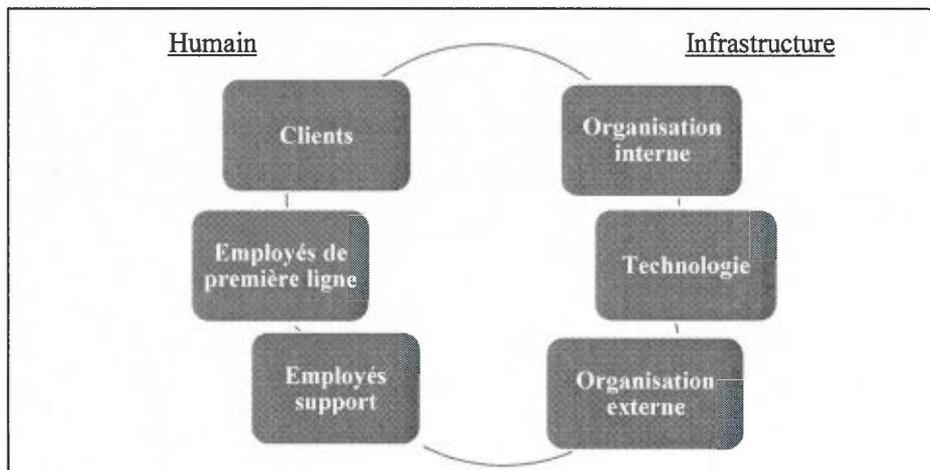


Figure 1.2 Composantes d'un système de prestation de services (schéma adapté de Bitran et Pedrosa, 1998)

L'organisation interne d'une entreprise n'est pas visible pour les clients. Les activités propres à l'organisation interne ne se déroulent pas nécessairement au même endroit, mais elles ont comme point commun de soutenir les opérations de l'entreprise. On vise principalement à assurer un service de qualité, de façon efficiente, au moindre coût possible (Bitran et Pedrosa, 1998). L'organisation externe est celle qui est visible pour les clients des entreprises de services. On parle de la mise en application des installations, des biens et des informations qui facilitent les transactions. Enfin, la technologie englobe l'équipement et les systèmes d'information, mais aussi tous les processus, procédés, déplacements et interfaces relatifs aux différentes activités.

La composante humaine du système de prestation comporte les employés de l'entreprise et les clients. Les employés de première ligne sont ceux qui interagissent avec la clientèle. Ils livrent le service et ont également un impact direct sur les perceptions des clients. Il est essentiel de s'assurer que ces employés démontrent les caractéristiques et les compétences nécessaires pour offrir le service aux clients. Les employés de support n'ont pas de lien direct avec les clients, mais ils contribuent de façon significative à la servuction pour permettre la prestation du service. Enfin, on considère les clients dans un système de prestation de services comme une ressource qui peut participer à la servuction, ce qui implique des

décisions quant aux fonctions qu'ils peuvent exécuter, à leur niveau d'interaction avec le système de prestation, le marché cible, à la formule de services appropriée, mais surtout en ce qui concerne l'expérience qu'ils retireront de cette interaction, c'est-à-dire le point de contact.

1.1.4 Le point de contact

Le point de contact est le résultat de la rencontre des trois éléments de la stratégie de services telle qu'illustrée à la figure 1.1 : le marché cible, la formule de services et le système de prestation. Bitran et Pedrosa (1998) définissent le point de contact comme une interface : « *The interface is the set of all possible interactions (any contact through any medium) between customers and the service organization* » (p. 179). C'est la formule de services livrée aux clients par le système de prestation. Ce résultat doit permettre la satisfaction des besoins des clients : « *Customer satisfaction is the extent to which the results produced for the customer and the process he or she went through to secure these results meet with his or her expectations* » (Harvey, 1998, p. 589).

Les entreprises de services gèrent de plus en plus ce point de contact, afin de faire vivre une expérience à leurs clients en leur offrant le service et les bénéfices qui y sont associés (Zomerdjik et Voss, 2011). Ainsi, ils se différencient de leurs concurrents et renforcent la fidélité de la clientèle (Zomerdjik et Voss, 2008). Il ne s'agit plus seulement d'offrir le bon service de la bonne façon, au bon client, au bon moment, de façon constante et à un niveau de performance désiré par le client (Edvardsson et Gustavsson, 2003). Chaque interaction doit devenir unique, un « moment de vérité », comme le décrit Normann (1984). De plus, ces moments de vérité peuvent se poursuivre tout au long d'une relation d'affaires à travers les années (Katzan, 2008).

Plusieurs éléments contribuent à moduler l'expérience du client au point de contact : le niveau de personnalisation des processus; la flexibilité, la compétence et la courtoisie des employés en contact avec la clientèle; la facilité de communiquer avec les employés, le contact client ou l'accès aux systèmes informatiques de l'organisation; le niveau de familiarité envers le client; le sentiment d'être valorisé par l'organisation; les interactions avec les autres clients; etc. (Johnston et Clark, 2005).

1.1.5 La chaîne d'avantages de la valeur

Heskett, Sasser et Schlesinger (1997) ont lié tous les éléments de la stratégie de services dans ce qu'ils appellent le *service profit chain*. Cette chaîne d'avantages de la valeur permet de mettre à profit la stratégie de services afin d'établir une relation forte et directe entre ses composantes et les éléments suivants :

- la valeur des services offerts par l'entreprise;
- la satisfaction, la fidélité et la productivité des employés;
- la satisfaction et la fidélité des clients;
- la rentabilité et la croissance.

La définition des services et de ses composantes s'applique à plusieurs catégories de services. Il est nécessaire d'explorer plus en détail les différentes typologies de services, afin de mieux comprendre leurs particularités.

1.2 LES SERVICES ET LES SERVICES « COMPLEXES »

Les services et, par conséquent, les processus peuvent être classifiés selon l'un des modèles les plus utilisés, soit la matrice de Schmenner (1986). La classification est réalisée en fonction du degré d'interaction et de personnalisation avec les clients et selon l'intensité de main-d'œuvre nécessaire pour offrir le service. La figure 1.3 expose la typologie de Schmenner (1986). Selon cette classification, les services qui requièrent un degré d'interaction et de personnalisation élevé ainsi qu'une grande intensité de main-d'œuvre peuvent être considérés comme des services professionnels. Ces derniers suscitent un intérêt marqué, car ils sont peu étudiés dans la littérature (voir la section 1.2.1).

| | | Degré d'interaction et de personnalisation | |
|---------------------------|--------|--|--|
| | | Faible | Élevé |
| Intensité de main-d'œuvre | Faible | « Usine » de services <ul style="list-style-type: none"> • Aviation, transport • Hôtels | « Atelier » de services <ul style="list-style-type: none"> • Hôpitaux • Services de réparation |
| | Élevée | Services de masse <ul style="list-style-type: none"> • Commerces de détail et de gros • Établissements scolaires | Services professionnels <ul style="list-style-type: none"> • Médecins • Comptables |

Figure 1.3 Typologie de Schmenner (1986)

Les prestataires de services professionnels agissent comme des experts auprès de la clientèle, car ils possèdent des compétences particulières. Leur rôle est d'assister les clients afin de résoudre des problèmes complexes et de faciliter ainsi la prise de décision. Les clients font appel à eux soit pour des raisons de coût, de temps ou d'expertise (De Brentani et Ragot, 1996).

Harvey (2011) approfondit davantage l'analyse des services professionnels, qu'il considère comme des services « complexes ». Il propose trois catégories différentes de services « complexes » :

- les services professionnels : services exigeant une formation universitaire, régis par un ordre professionnel et imposant le respect d'un code d'éthique et la formation continue. Conséquences graves lorsqu'il y a des cas de mauvaises pratiques;
- les services semi-professionnels : similaires aux services professionnels, mais n'exigeant pas de formation universitaire;
- les services techniques : services impliquant l'aide aux clients pour l'utilisation de produits complexes ou de services technologiques (Internet, téléphone, etc.).

Il est possible d'analyser les services complexes en fonction du degré de professionnalisation que requiert le processus de services pour satisfaire les clients. La définition des services adoptée peut être complétée pour représenter les services complexes :

Services⁴ auxquels le client a recours parce qu'il n'a pas les connaissances ou les compétences nécessaires pour réaliser la servuction.

1.2.1 L'intérêt des « services complexes »

Les clients ont recours aux services complexes afin de combler leurs lacunes en ce qui a trait à leurs connaissances ou à leurs compétences. Cependant, ces services ont été très peu traités par la littérature sur les services : « *Professional services in general, and professional service delivery processes in particular, remain to this day a blur in the literature—a shortfall that needs to be remedied* » (Harvey, 2006, p. XV).

Puisque les services complexes restent un domaine peu étudié, l'intérêt est encore plus grand de s'y intéresser. Les services de santé et les institutions financières sont de bons exemples d'organisations qui utilisent les services professionnels, les services semi-professionnels et les services techniques. La prochaine section fait état des motifs pour lesquels les services financiers ont été favorisés.

1.2.2 L'intérêt que représentent les institutions financières

Les institutions financières font partie des services complexes pour plusieurs raisons. Premièrement, elles englobent des services professionnels (ex. : planificateur financier), des services semi-professionnels (ex. : conseiller spécialisé au guichet) et des services techniques (ex. : centre d'appels, services en ligne). Deuxièmement, c'est un domaine où la complexité des connaissances et des compétences requises s'accroît avec la complexité des produits et services offerts. Troisièmement, les institutions financières doivent respecter les réglementations nationales et internationales (ex. : Loi sur les banques, Accord de Bâle) auxquelles elles sont soumises, particulièrement au Canada, tout en s'assurant de faire une gestion adéquate des risques, dont le risque systémique :

⁴ Voir la définition des services adoptée.

The risk to the entire economy posed by one sector (ex. financial institutions). Systemic risk includes collapses of market liquidity, contagious bank runs, failures of payments systems, etc. So it is the risk that a failure within financial institutions will cause major difficulties within the economic system, extending far beyond the financial institutions. (Saunders et Thomas, 2001, p. 37)

Quatrièmement, c'est un domaine en pleine mutation, en raison de la déréglementation, de la concurrence, des nombreuses innovations technologiques et de l'arrivée de nouveaux concurrents tels que les marchands de détail. Les clients sont aussi plus exigeants; ils cherchent des produits financiers offrant un rendement intéressant de leurs investissements, mais leur procurant un sentiment de sécurité et de bien-être (Akamavi, 2005 ; Alam, 2006 ; Hatzakis, Nair et Pinedo, 2010 ; Papastathopoulou, Avlonitis et Indounas, 2001). Cinquièmement, Hatzakis, Nair et Pinedo (2010) soulignent que les institutions financières se démarquent des autres types de services, parce qu'elles présentent des caractéristiques uniques en matière de développement, de planification et de gestion des activités, notamment :

- des produits qui requièrent une utilisation considérable de la technologie;
- un volume élevé et hétérogène de clients et de transactions;
- des rencontres multiples (moment de vérité pour plusieurs rencontres);
- une relation contractuelle à long terme entre l'institution financière et les clients;
- une relation de bien-être étroitement liée aux services;
- une utilisation d'intermédiaires spécialistes qui ne sont pas toujours exclusifs à l'institution financière, ce qui ajoute un niveau de complexité dans l'offre de services;
- une convergence entre les opérations, la finance et le marketing.

Tous ces éléments créent un rythme de changement rapide, continu et complexe (Alam, 2006), tout en exigeant une performance exceptionnelle en ce qui concerne l'efficacité, la qualité, la flexibilité, la fiabilité et la rapidité (Zomerdijk et de Vries, 2007). Les institutions financières constituent un domaine fascinant, riche et central à la situation économique, sur laquelle elles ont d'ailleurs des répercussions.

1.2.3 Qu'est-ce qu'un nouveau service complexe?

Les nouveaux services complexes permettent aux institutions financières, dans le pays où elles exercent leurs activités, d'assurer une croissance économique positive et de jouer un rôle sur l'économie globale (Bitner et Brown, 2008 ; Bowers, 1989 ; Bullinger, Fähnrich et Meiren, 2003 ; Cooper et Edgett, 1999 ; Edgett, 1996 ; Johne, 1999 ; Johnson *et al.*, 2000 ; Smith et Fischbacher, 2007). Les nouveaux services sont cruciaux pour les organisations et l'économie en général, mais il n'est pas évident de définir ce qu'est un nouveau service : « *While there is agreement in the literature that different types of new services exist, there still is little agreement on what these different types are* » (Menor, Tatikonda et Sampson, 2002, p. 138).

Plusieurs classifications ont été proposées par différents auteurs provenant initialement du milieu manufacturier, qui les ont simplement adaptées à la saveur « services » (Booz, Allen et Hamilton, 1982 ; De Brentani, 2001 ; Haksever *et al.*, 2000 ; Heany, 1983 ; Johne et Storey, 1998 ; Johnson *et al.*, 2000 ; Lovelock, 1984 ; Menor, Tatikonda et Sampson, 2002 ; Scheuing et Johnson, 1989). Par contre, certains auteurs ont délaissé ces classifications pour proposer une vision spécifique aux services (Eiglier et Langeard, 1987 ; Tax et Stuart, 1997). Le tableau 1.3 présente un condensé de ces classifications, et l'appendice C en expose le détail.

Tableau 1.3 Classification des nouveaux services

| Classification | Description |
|--|---|
| Classification traditionnelle | <ul style="list-style-type: none"> • Innovation de produit • Innovation de processus • Innovation de marché |
| Classification manufacturière adaptée aux services | <ul style="list-style-type: none"> • Innovation majeure • Nouvelle organisation • Nouveau produit/service • Élargissement de la gamme de produits/services • Amélioration du produit/service • Amélioration du processus • Modification du style |
| Classification non traditionnelle | <ul style="list-style-type: none"> • Modification du système de prestation • Modification de la servuction |

Ainsi, il y a un continuum dans la gradation d'un nouveau service; il peut s'agir d'une innovation majeure ou d'une simple modification de style. Il est nécessaire d'adopter une classification plus précise pour déterminer ce qu'est un nouveau service complexe.

1.2.4 La classification adoptée

Si l'on tient compte des classifications précédentes, un nouveau service complexe peut être défini par la modification ou l'innovation de l'un ou plusieurs des éléments faisant partie de la stratégie de services et de la servuction (le marché cible, la formule de services, le système de prestation ainsi que le point de rencontre de ces trois éléments, le point de contact). Un nouveau service complexe doit intégrer ces éléments adéquatement, afin que le service en question soit offert selon ce qui était planifié à l'origine (Goldstein Meyer *et al.*, 2002). En effet, comme le mentionnent Johnston et Clark (2005), p. 53 :

By thinking carefully about the market, the different customer segments and the needs of the customers in those segments, together with a dispassionate understanding of the core competencies of the operation, managers may be able to develop totally new and innovative concepts that have a great appeal to customers and give the organization a significant competitive edge.

La compréhension du marché cible et des besoins de la clientèle est importante pour le développement de nouveaux services complexes. On peut obtenir ces informations à l'aide de différentes techniques, telles que les sondages, les études de marché, les groupes de discussion, les entretiens individuels et les observations. La formule de services joue aussi un rôle-clé dans le développement de nouveaux services (Clark, Johnston et Shulver, 2000 ; Goldstein Meyer *et al.*, 2002 ; Johnston et Clark, 2005 ; Van Looy, Gemmel et Van Dierdonck, 2003). Si les entreprises envisagent de repenser leur formule de services ou d'en introduire de nouvelles, cela signifie aussi qu'elles devront repenser toutes les composantes qui s'y rattachent. La formule de services interagit étroitement avec les autres éléments de la stratégie. Elle tient compte des besoins provenant du marché cible et s'assure du « quoi » et du « comment » (théoriques) qui seront transmis au système de prestation rendant le service disponible aux clients.

Il est important d'accorder une attention toute particulière aux systèmes de prestation de services (Syson et Perks, 2004), plus particulièrement à leur design : « *Outstanding service firm design quality into their delivery system and interface* » (Bitran et Pedrosa, 1998, p. 182). En effet, ce sont les systèmes de prestation qui livrent le service aux clients et contribuent à influencer leur perception (Easingwood, 1986). S'il existe déjà une infrastructure lorsqu'on intègre un nouveau service complexe, il faut tenir compte des modifications que cela peut engendrer sur les autres composantes qui soutiennent tous les autres services en place. Constituant la rencontre de tous les éléments de la stratégie de services, un nouveau point de contact devient probablement l'élément le plus ardu à développer : « *It is perhaps the most complex component to design because successful service interactions are often the result of an interplay among various components* » (Bitran et Pedrosa, 1998, p. 178).

Le développement d'un nouveau service complexe est plus délicat conceptuellement que celui d'un produit tangible (Johne et Storey, 1998), puisqu'on interagit avec les clients, les systèmes de prestation et la formule de services. Plusieurs approches méthodiques de développement de nouveaux services sont proposées par plusieurs auteurs, afin de pallier cette difficulté. Celles-ci contribuent à la productivité des services, car elles permettent une utilisation des ressources efficace et efficiente, tout en répondant aux besoins du marché.

1.3 LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX SERVICES (DNS)

La recherche existante indique peu de définitions formelles du processus de développement de nouveaux services, et encore moins spécifiques au développement de services complexes (Fitzsimmons et Fitzsimmons, 2000 ; Perks, Cooper et Jones, 2005). Les expressions « développement de nouveaux services » (DNS), « design des services » et « innovation des services » sont toutes utilisées pour définir le processus permettant de développer et de déployer un nouveau service. L'appendice D fait un retour sur les définitions proposées par les différents auteurs, puisque selon le cas, le développement de nouveaux services peut aussi être considéré comme du design ou de l'innovation. Il est nécessaire d'établir cette définition pour le projet de recherche :

Le développement de nouveaux services est un processus global de développement. Plus particulièrement, ce processus contient les activités, les actions et les tâches nécessaires à la réalisation des phases préliminaires (génération d'idées), du développement et du déploiement du nouveau service dans la structure existante de l'entreprise. (adapté de Cooper, 1994 ; Johnson *et al.*, 2000)

Puisque les services se distinguent des produits tangibles, le résultat de ce développement est très différent; on obtient un processus, plutôt qu'un bien tangible (Menor, Tatikonda et Sampson, 2002). La résultante de ce processus est l'expérience du client, d'où l'importance d'aborder le DNS avec rigueur :

It is clear that service design has to be as rigorous an activity as product design, because the customer experiences the service first hand [...] and comes away with impressions regarding the quality of service. Although the quality of service delivery depends on a number of factors [...] the service experience gets baked into the process at the time of the service design itself, and therefore a proper service design is fundamental to the success of the customer experience. (Hatzakis, Nair et Pinedo, 2010, p. 638)

Les prochaines sections traitent de l'état de la recherche sur le DNS, plus particulièrement des facteurs de succès ainsi que des modèles existants de DNS.

1.3.1 L'état de la recherche

La recherche sur le développement de nouveaux services est réalisée majoritairement dans le champ d'études du marketing (Stevens et Dimitriadis, 2004). En effet, près de 60 % des études répertoriées proviennent du marketing, alors que seulement 28 % sont l'œuvre d'auteurs en gestion des opérations⁵. Comme le mentionnent Menor et Roth (2006), p. 2 :

The contribution of operations management scholars to the study of NSD has been limited to conceptual frameworks (ex. : Bitran et Pedrosa (1998), Voss *et al.* (1992)), a few field based studies in NSD practices (ex. : Froehle *et al.* (2000), Noori *et al.* (1997) and several volumes of papers on NSD (ex. : Verma *et al.* (2002), Fitzsimmons et Fitzsimmons(2000).

Edvardsson et Gustavsson (2003) soulignent quant à eux que l'intérêt du DNS dans la littérature porte surtout sur des facteurs organisationnels ainsi que sur des outils et des méthodes pour cibler les besoins des clients.

La revue de littérature a permis de revoir ces affirmations et de les compléter grâce à la littérature sur le développement de nouveaux services provenant de différents champs d'études, tels que la gestion des opérations, le marketing et le management. Des thèmes récurrents ont été dégagés; ils apparaissent à la figure 1.4. Les articles regroupés dans la catégorie « fondements » permettent de mieux en comprendre les bases : les facteurs de succès, les éléments-clés (ex. : formule de services), les programmes de recherche ainsi que l'innovation des services dans un sens très global. Les fondements représentent plus du tiers de tous les articles répertoriés sur le DNS dont les facteurs de succès rattachés au développement de nouveaux services en sont une majeure partie (20 %).

⁵ Fait référence à la compilation des articles pour la revue de littérature traitée en appendice G du chapitre de méthodologie.

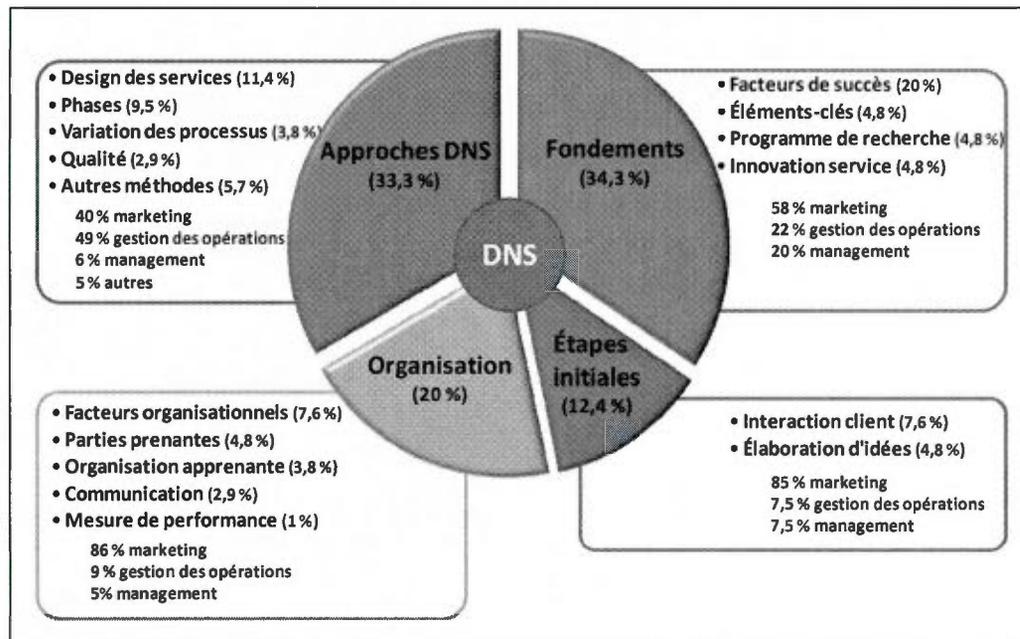


Figure 1.4 Thèmes portant sur le DNS⁶

Les articles regroupés dans le thème « approches DNS » traitent surtout des différents modèles de DNS ainsi que de phases en particulier, comme le design des services. Le thème « étapes initiales » aurait pu figurer dans cette catégorie, mais étant donné ses particularités (12 % des articles, 85 % provenant de la discipline du marketing), il a été représenté ici de façon séparée. Ce thème est réintégré à l'approche DNS dans les discussions détaillées. Enfin, le dernier thème porte sur l'organisation et ses sous-thèmes (facteurs organisationnels, parties prenantes, mécanismes d'apprentissage et de communication, mesure de performance) dans un contexte de DNS.

Puisque la plupart des articles publiés sur le DNS abordent les facteurs de succès, l'analyse de ces facteurs est réalisée en premier lieu.

⁶ Fait référence à la compilation des articles pour la revue de littérature traitée en appendice G du chapitre de méthodologie, la composition de la figure 1.4 étant réalisée à partir des mots-clés du tableau G.4.

1.3.1.1 Les facteurs de succès

Ces articles, qui mettent majoritairement l'accent sur le marketing et le management, portent sur l'ensemble des facteurs de succès du DNS et ne visent pas une connaissance approfondie de ces facteurs (De Brentani, 1991, 2001 ; de Jong et Vermeulen, 2003 ; Edvardsson, Haglund et Mattsson, 1995 ; Froehle *et al.*, 2000 ; Johne et Harborne, 1985 ; Martin et Horne, 1993 ; Nijssen *et al.*, 2006 ; Papastathopoulou, Gounaris et Avlonitis, 2006 ; Terrill, 1992). Ils ne cherchent pas non plus à établir des facteurs de succès précis en fonction des phases spécifiques du DNS (Stuart, 1998). Bien que certains auteurs aient tenté de déterminer les facteurs propres aux services financiers⁷ ou aux services professionnels (De Brentani, 1995 ; De Brentani et Ragot, 1996), on y retrouve toujours les mêmes facteurs de succès (Johne et Harborne, 2003). La figure 1.5 présente les auteurs qui les ont étudiés. Cette figure illustre aussi la répartition des facteurs en deux grandes familles : les facteurs correspondant aux modèles de développement de nouveaux services, et ceux liés aux facteurs organisationnels nécessaires au succès du développement de nouveaux services qui sont présentés à la figure 1.6 et 1.7. Ces familles se rapportent aux catégories vues précédemment à la figure 1.4.

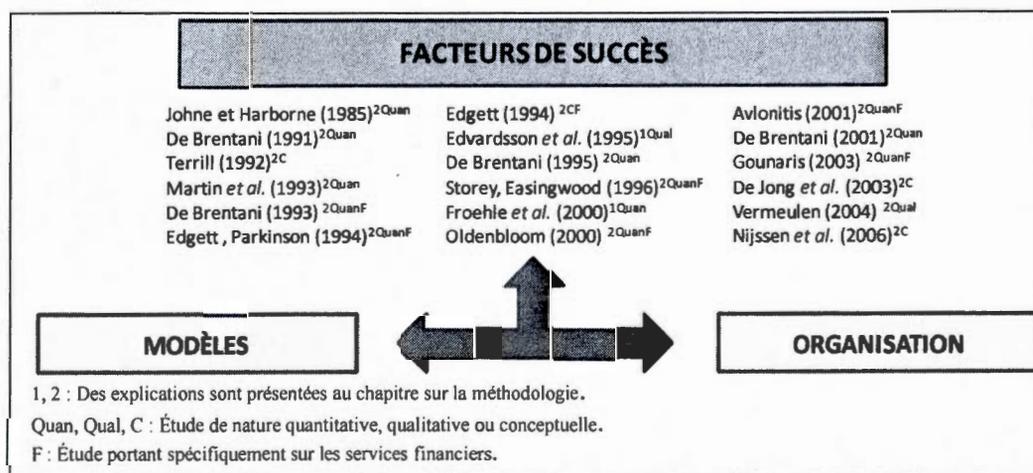


Figure 1.5 Facteurs de succès

⁷ (Avlonitis, Papastathopoulou et Gounaris, 2001; De Brentani, 1993; Edgett, 1994; Edgett et Parkinson, 1994; Oldenboom et Abratt, 2000; Storey et Easingwood, 1996, 1998; Vermeulen, 2004)

Le tableau 1.4 dresse un portrait des éléments contenus dans la littérature sur les facteurs de succès. Afin d'évaluer les grandes tendances se dégageant de cette littérature, les facteurs de succès du thème « organisation » ont été regroupés en fonction des sous-thèmes « facteurs organisationnels », « parties prenantes », « communication », « organisation apprenante » et « mesure de performance », qui semblent les plus récurrents.

Tableau 1.4 Facteurs de succès répertoriés

| Thèmes | Facteurs de succès |
|---|---|
| Organisation | |
| Facteurs organisationnels | Disponibilité des ressources |
| Parties prenantes | Rôle des gestionnaires Appui de la direction Rôle des différentes fonctions Participation des employés Experts-champions Équipes multidisciplinaires (marketing, ventes, TI, opérations) |
| Communication | Mécanismes d'échange d'informations |
| Organisation apprenante | Importance de la rétroaction dans l'organisation |
| Mesure de performance | Importance d'avoir des mesures en place |
| Modèles de DNS | |
| Présence d'un processus de DNS structuré mais flexible | Phases en fonction du degré de nouveauté Rôle fonctionnel en fonction des phases |
| Importance de certaines phases telles que la planification (sélection des idées, analyse financière, design des services) | Compréhension des besoins des clients Utilisation efficace de l'information disponible Définition du nouveau service Synergie avec le marché |
| Importance de l'implantation et de l'exécution | |

Les seules catégories dont le contenu est de nature opérationnelle sont celles portant sur la présence d'un modèle de DNS structuré mais flexible ainsi que sur l'importance de

l'implantation et de l'exécution. C'est un thème particulièrement important, car selon Tatikonda et Montoya-Weiss (2001) : « *Operational succes is an essential precondition to market success* » (p. 152). Afin d'avoir un succès sur le marché, il faut aussi se pencher sur ce qui est réalisé dans les phases de planification.

La majorité des articles sur les facteurs de succès ayant été publiés dans les années 1990, on remarque depuis une recrudescence d'études ciblées et plus détaillées traitant des thèmes relevés précédemment. Dans un premier temps, les facteurs de succès de la catégorie « organisation » sont brièvement exposés, afin de laisser entrevoir les différents thèmes et les auteurs qui ont exploré ce facteur plus en profondeur. Dans un deuxième temps, le facteur de succès « modèle DNS » est détaillé, puisque c'est le plus près de la gestion des opérations.

1.3.1.2 Les facteurs de succès de la catégorie « organisation »

Plusieurs auteurs ont repris les facteurs de succès vus précédemment afin d'étudier certains d'entre eux plus à fond. Ainsi, la figure 1.6 présente les auteurs qui ont examiné davantage les facteurs de succès « organisation ».

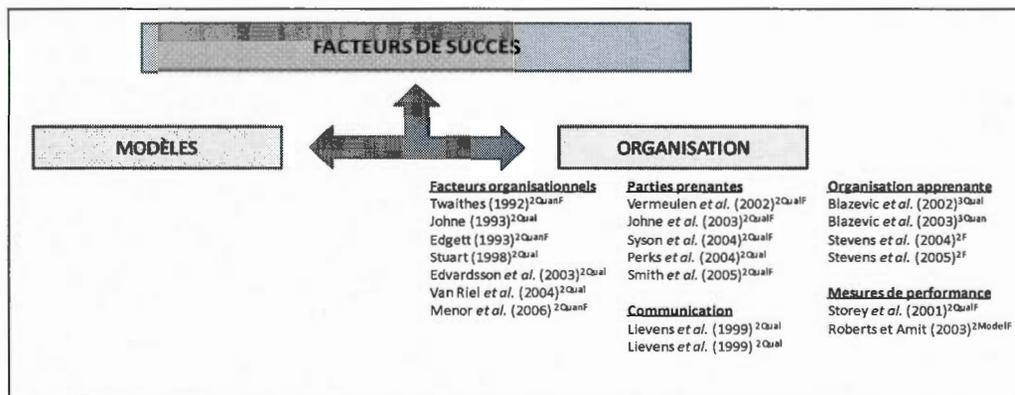


Figure 1.6 Articles portant sur les facteurs de succès « organisation »

Le tableau 1.5 contient les articles répertoriés pour la catégorie « organisation », les auteurs ainsi que les conclusions auxquelles ils sont arrivés dans leurs études. Bien que ces éléments soient importants pour le DNS, ce thème demeure indirectement lié à notre domaine d'intérêt et n'est pas exploré plus en profondeur.

Tableau 1.5 Articles sur les facteurs de succès « organisation »

| Catégories | Auteurs | Conclusions |
|----------------------------------|---|--|
| Facteurs organisationnels | Twaihes, 1992; Johne, 1993; Edgett, 1993; Stuart, 1998; Tatikonda <i>et al.</i> , 2001; Edvardsson <i>et al.</i> , 2003; Allard <i>et al.</i> , 2004; Menor <i>et al.</i> , 2008. | Compétences internes à l'organisation, telles que l'utilisation d'un processus de DNS, la connaissance des marchés, la culture et la stratégie face au DNS, la prise de décision, ainsi que l'expérience en TI et l'environnement de travail. |
| Parties prenantes | Vermeulen <i>et al.</i> , 2002; Johne <i>et al.</i> , 2003; Syson <i>et al.</i> , 2004; Perks <i>et al.</i> , 2004; Smith <i>et al.</i> , 2005 | Réseaux composés de plusieurs intervenants (internes et externes à l'organisation) dans le DNS. Les réseaux ne sont pas toujours bien intégrés selon les phases de DNS, la composition des équipes, l'autorité, la direction et le contexte. |
| Communication interne | Lievens <i>et al.</i> , 1999; Lievens <i>et al.</i> , 1999; Lievens <i>et al.</i> , 2001 | Communication entre les membres d'équipes, entre les équipes et à l'intérieur de la compagnie. Lien avec l'apprentissage organisationnel. |
| Organisation apprenante | Blazevic <i>et al.</i> , 2002; Blazevic <i>et al.</i> , 2003; Stevens <i>et al.</i> , 2004; Stevens <i>et al.</i> , 2005 | Apprentissage présent dans toutes les phases de DNS et parmi les différents niveaux organisationnels, mais qui requiert certains antécédents : mécanismes de décisions et communication, mémoire organisationnelle, etc. |
| Mesures de performance | Storey <i>et al.</i> , 2001 | Mesure la plus utilisée : performance financière (profit, ventes, part de marché, ROI, etc.). Très peu d'organisations (plus innovantes) utilisent les mesures de performance liées aux consommateurs (rétroaction client, nouveau client, etc.) et au processus de développement (coût de développement, adéquation stratégique, efficacité du processus de DNS, etc.). |

L'accent est mis sur le thème des processus de développement de nouveaux services.

1.3.1.3 Les facteurs de succès de la catégorie « modèles »

La discussion sur les facteurs de succès a relevé l'importance d'un modèle de DNS structuré ainsi que de certaines phases, telles que la planification, le développement et l'implantation. La littérature portant sur le DNS en général représente près de 10 % des articles, sans compter les articles qui traitent de phases très précises, telles que les phases préliminaires et de développement (12 %). L'analyse détaillée de la littérature sur le développement de

nouveaux services a fait ressortir deux niveaux d'analyse : macro et micro. La figure 1.7 illustre la structure générale de ces facteurs de succès.

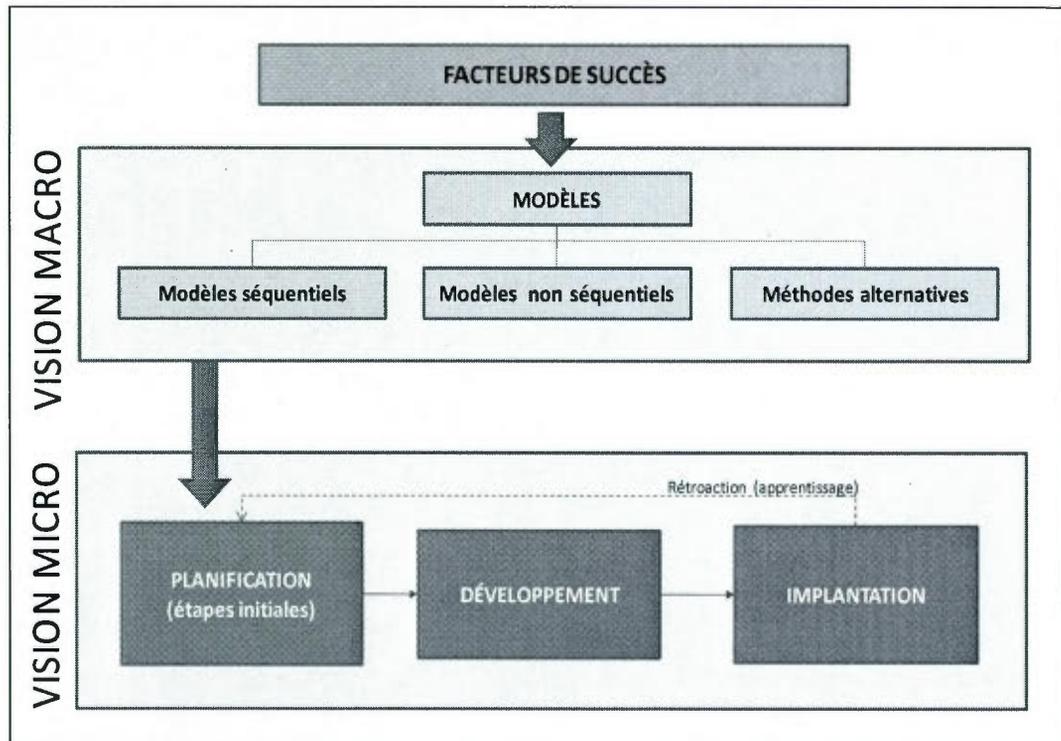


Figure 1.7 Facteurs de succès « modèles DNS »

La première partie de la discussion traite du développement de nouveaux services d'une façon macro. Plusieurs auteurs ont proposé différentes méthodes (modèles séquentiels, modèles non séquentiels et méthodes alternatives) pour développer de nouveaux services. La deuxième partie de la discussion expose d'une façon plus micro certaines phases détaillées du modèle de DNS.

1.3.1.4 Les modèles de DNS : vision macro

La majorité des modèles proposés pour les services sont dérivés des modèles d'introduction de nouveaux produits (NPD : *new product development*). Le secteur manufacturier profite maintenant de concepts théoriques et pratiques très sophistiqués (Johne et Storey, 1998)

combinant fluidité et flexibilité en assurant l'intégration des objectifs d'affaires lors de l'élaboration des nouveaux produits. L'utilisation de modèles permet aux entreprises de suivre un processus détaillé pour développer une idée et la déployer au sein de l'entreprise de sorte à offrir de nouveaux produits aux consommateurs, et ce, en diminuant les risques d'échec.

La figure 1.8 présente les auteurs qui ont étudié plus en détail les différents types de modèles et méthodes dans la vision macro, soit les modèles séquentiels et non séquentiels ainsi que les méthodes alternatives.

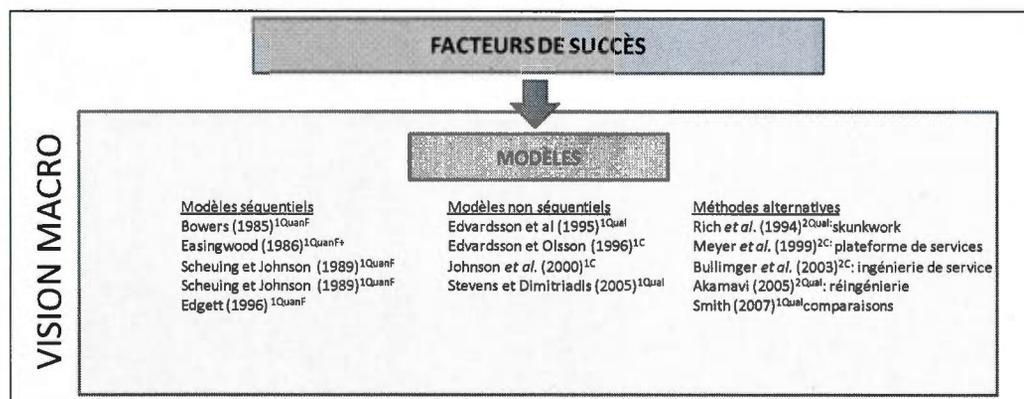


Figure 1.8 Modèles de DNS : vision macro

Les prochaines sections traitent de ces différents types de modèles dans la littérature et exposent leurs différences.

1.3.1.5 Les modèles séquentiels

Le principal modèle dont s'inspire la littérature sur le DNS est celui de BAH (Booz, Allen et Hamilton, 1982) et est un modèle de développement de nouveaux produits provenant du milieu manufacturier (Akamavi, 2005 ; Alam et Perry, 2002 ; Bowers, 1986 ; Papastathopoulou, Avlonitis et Indounas, 2001 ; Syson et Perks, 2004). La figure 1.9 illustre ce modèle, dans lequel les sept phases de développement sont séquentielles. La première étape – la « stratégie » – vise à orienter les efforts de développement et les aspects stratégiques que le nouveau produit devrait satisfaire. Dans l'étape de la formulation d'idées,

on cherche à trouver le plus d'idées potentielles afin d'atteindre les objectifs stratégiques déterminés précédemment. La sélection et l'évaluation permettent à l'organisation de mieux comprendre les idées les plus prometteuses, et l'analyse d'affaires a pour but d'établir le potentiel financier des idées retenues (ventes, coûts, investissement en capital et profit). Les trois dernières phases sont celles du développement (prototype) du produit et de sa faisabilité. Le test comprend un ajustement du produit selon les besoins des clients et de la compagnie. Enfin, dans la commercialisation, on introduit le nouveau produit dans le marché.

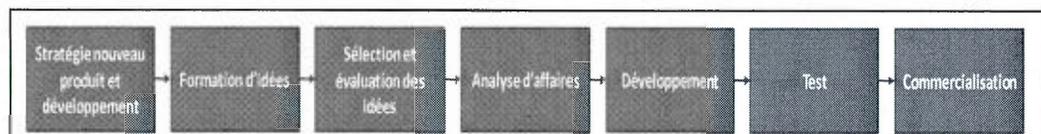


Figure 1.9 Modèle de BAH (1982)

Bien qu'il n'y ait pas de consensus actuellement sur un modèle de DNS particulier, ces étapes représentent la structure habituelle que l'on retrouve en DNS selon le modèle séquentiel (avec plus ou moins d'étapes détaillées selon les auteurs). Le modèle de BAH (1982) est un modèle traditionnel de développement de produits qui présente une séquence linéaire. Il comporte des limites (Stevens et Dimitriadis, 2005 ; Vermeulen et Dankbaar, 2002), notamment :

- un temps de développement accru à cause des éléments bureaucratiques;
- des coûts élevés;
- des problèmes de communication;
- l'absence de détails sur l'organisation des équipes de travail;
- l'absence de détails sur la manière d'organiser le travail dans les différentes phases;
- la non-considération des caractéristiques des services (processus).

Le secteur manufacturier a développé de nouveaux modèles plus flexibles (ex. : ingénierie simultanée, *Cooper's third generation stage gate* (Cooper, 1994)), mais on ne retrouve pas de référence à ces modèles dans la littérature sur les services.

Les deux modèles de développement de nouveaux services les plus cités sont ceux de Bowers (1986) et de Scheuing et Johnson (1989). Ces derniers ont essayé de concevoir un modèle s'appuyant spécifiquement sur les services. Cependant, ils se basent sur le modèle de BAH (1982) pour proposer des étapes plus détaillées, mais toujours séquentielles (Stuart, 1998). Ces modèles possèdent les mêmes limites relevées précédemment (Alam et Perry, 2002). La figure 1.10 illustre ces deux modèles.

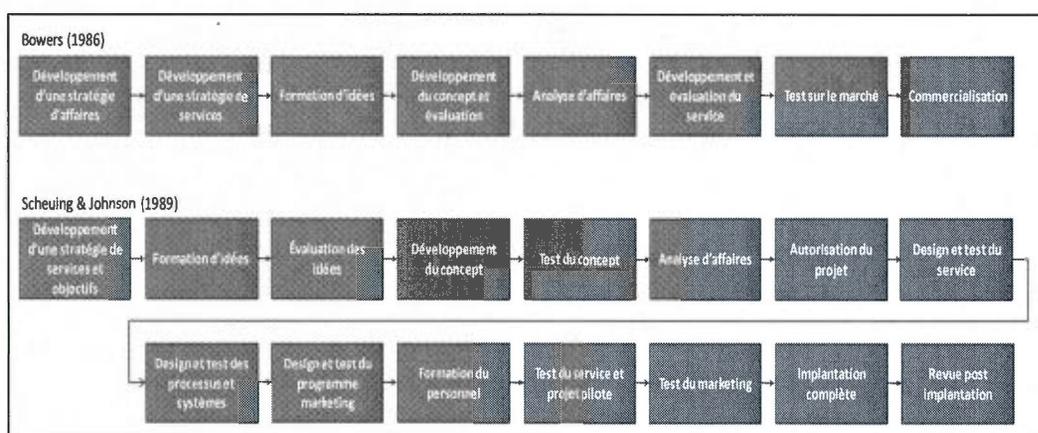


Figure 1.10 Modèles de DNS proposés par Bowers (1986) et Scheuing et Johnson (1989)

Dans son étude quantitative, Bowers (1986) arrive aux conclusions que seules les étapes du développement de la stratégie d'affaires, de l'analyse d'affaires et de la commercialisation sont susceptibles de se produire. Quant aux autres phases, elles se produisent à l'occasion ou encore elles ne se produisent pas du tout. Malgré le résultat de cette étude, Bowers (1986) a proposé un modèle avec les mêmes phases que BAH (1982), mais en l'adaptant très légèrement pour les services, c'est-à-dire en changeant la terminologie « *product development and testing (developing and testing prototypes)* » par « *service evaluation* ». Scheuing et Johnson (1989) procèdent de la même façon.

Quant aux études quantitatives de Easingwood (1986) et Edgett (1996), elles cherchent à savoir quelles sont les phases que les entreprises franchissent lors du développement de nouveaux services, sans toutefois proposer de modèle différent. On remarque dans la littérature portant sur le développement de nouveaux services que les phases structurées et

séquentielles de BAH (1982) sont souvent utilisées comme repère pour explorer le sujet, alors que la réalité est plus chaotique et accidentelle (Shulver, 2005). En pratique, les entreprises utilisent surtout des processus non séquentiels, itératifs et informels (Menor et Roth, 2006), comme le démontrent les citations dans l'appendice E.

1.3.1.6 Les modèles non séquentiels

Les modèles non séquentiels ont été proposés par les différents auteurs pour compenser les limites des modèles séquentiels. Ce sont des modèles majoritairement conceptuels, non fondés sur l'observation. Plusieurs d'entre eux utilisent toujours les phases de BAH (1982), mais sous trois grands thèmes (planification, développement et implantation). Ces modèles introduisent des liens avec les personnes mises à contribution dans le DNS, mettent en évidence l'importance de la rétroaction dans le DNS et incorporent les différents facteurs de succès vus dans la section 1.3.1.1 (Akamavi, 2005 ; Perks et Riihela, 2004).

L'un des modèles non séquentiels de DNS met l'accent sur la culture d'entreprise, où la stratégie adoptée a un impact sur le résultat tout au long du processus de développement (Edvardsson, Haglund et Mattsson, 1995 ; Edvardsson et Olsson, 1996). Une partie de ce modèle reste séquentielle, mais elle est constamment influencée par les méthodes et la logique de services ainsi que par la culture et la stratégie. La figure 1.11 illustre le modèle proposé par Edvardsson et ses collègues (Edvardsson, Haglund et Mattsson, 1995 ; Edvardsson et Olsson, 1996).

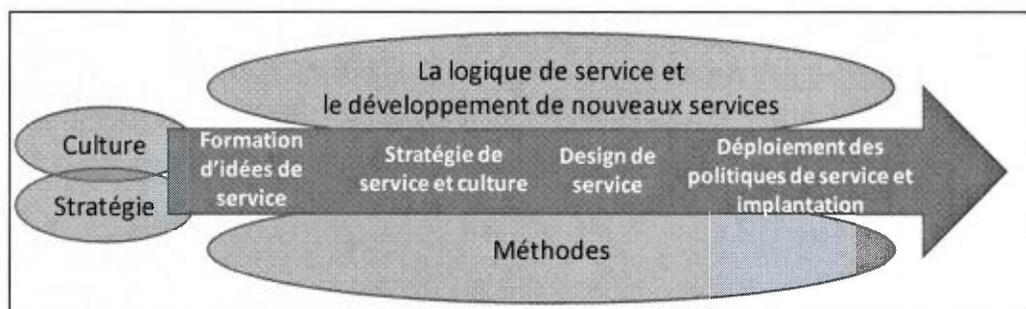


Figure 1.11 Modèle de Edvardsson⁸ *et al.* (1995, 1996)

Ce modèle insiste sur les facteurs qui permettent d'atteindre des succès dans un environnement concurrentiel. Il fournit un moyen d'approfondir l'analyse de l'information empirique, mais on ne retrouve pas ce modèle en tant que pratique commune des entreprises qui développent de nouveaux services.

Les auteurs Johnson *et al.* (2000) proposent, quant à eux, un modèle ayant comme trame de fond les phases habituelles de DNS. Ce modèle met de l'avant la non-linéarité et l'itération que présentent les projets de développement de nouveaux services. Les auteurs intègrent aussi les facteurs de succès qui ont un impact direct sur le processus de développement (référence à la section 1.3.1.1). La figure 1.12 illustre l'intégration de ces composantes.

⁸ Les différentes figures ont été traduites.

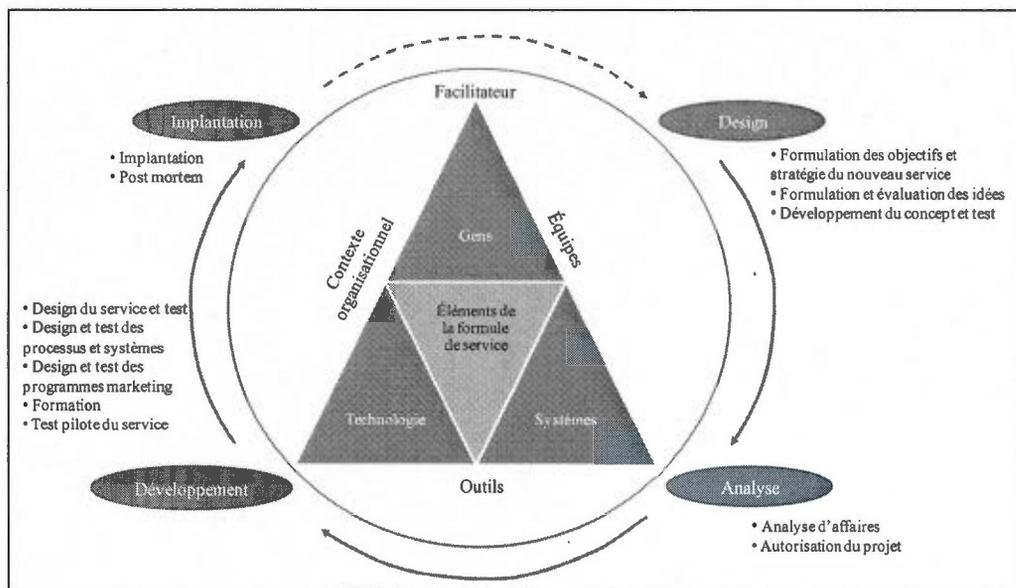


Figure 1.12 Modèle de DNS de Johnson *et al.* (2000)

C'est un modèle permettant d'analyser l'information empirique, mais qui ne constitue pas une pratique commune des entreprises qui développent de nouveaux services.

Les auteurs Stevens et Dimitriadis (2005) proposent de remplacer le modèle séquentiel traditionnel par un autre modèle, qui tient compte des flux de communication et du processus de décision. Ils y intègrent les notions d'apprentissage organisationnel. Leur modèle est illustré à la figure 1.13.

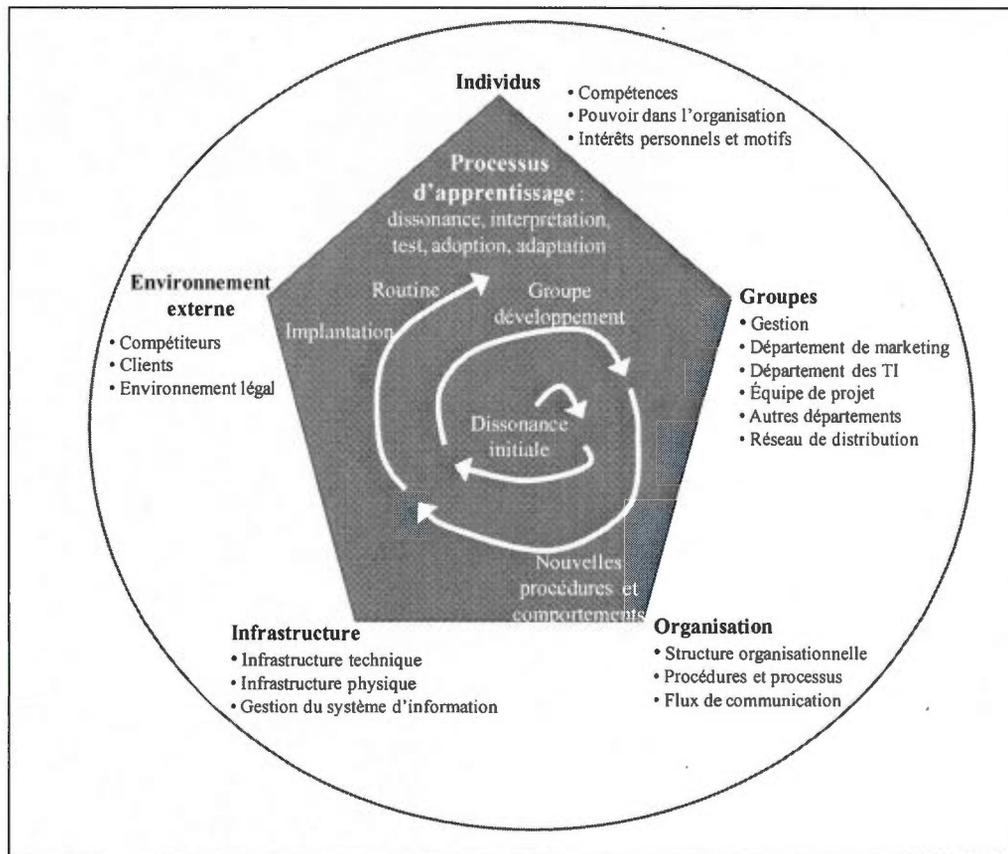


Figure 1.13 Modèle de Stevens et Dimitriadis (2005)

On ne retrouve pas dans ce modèle les phases habituelles de DNS. Dans la partie extérieure sont exposés les éléments qui interagissent dans le DNS (référence à la section 1.3.1.1). Le pentagone à l'intérieur de la figure présente le processus d'apprentissage organisationnel du moment où il y a une dissonance initiale (entre les compétences de l'organisation et celles qui sont requises) jusqu'au moment où l'apprentissage devient une partie de la routine de l'organisation. Ce modèle, qui met en évidence les composantes qui peuvent interagir lors du DNS et de l'apprentissage organisationnel, n'est pas repris par les auteurs du domaine.

Les modèles non séquentiels de développement de nouveaux services proposés sont le fruit d'une tentative pour distinguer les services des produits ainsi que pour apporter une vision moins mécanique du processus de développement de nouveaux services. Ces modèles sont

majoritairement théoriques et ne représentent pas ce qui se fait de façon empirique dans les services. La prochaine section traite des méthodes de développement de nouveaux services basées sur les pratiques d'affaires. Elles ne font pas partie du courant de pensée théorique actuel en services.

1.3.1.7 Les méthodes alternatives

Les méthodes alternatives sont un courant de pensée qu'on retrouve surtout dans les écrits à saveur managériale et dont certaines approches (six sigma) sont discutées davantage dans la phase de développement (référence à la section 5.3.2). Les chercheurs qui ont publié des articles sur ces autres possibilités sont isolés, et ces approches sont encore très peu utilisées dans le domaine des services (Alam et Perry, 2002 ; Shulver, 2005 ; Smith et Fischbacher, 2007). C'est le cas par exemple d'approches fortement publicisées comme le six sigma et l'ingénierie simultanée, mais aussi d'approches moins connues, telles que :

- le *skunkwork*, qui forme des groupes dédiés au développement et qui possède beaucoup d'autonomie et peu de bureaucratie (Rich et Janos, 1994);
- la plateforme de services, qui permet de regrouper le développement de nouveaux services en fonction d'un design, d'outils et de composantes communes (Meyer et DeTore, 1999);
- l'ingénierie des services, qui est une discipline technique s'intéressant au développement systématique et au design des services en utilisant des modèles, des méthodes, des outils dédiés (Bullinger, Fähnrich et Meiren, 2003);
- la réingénierie, qui est une approche visant à repenser les processus d'affaires afin de les rendre plus efficaces (Akamavi, 2005).

Les facteurs de succès ont souligné l'importance d'avoir un processus systématique de développement de nouveaux services permettant de prendre des décisions complexes (Bowers, 1986 ; Edgett, 1993). Par contre, la plupart des études portant sur le DNS évaluent le processus de développement en adoptant une vision très macro. Les modèles basés sur BAH (1982) ne sont pas totalement représentatifs et de trop haut niveau, les modèles non séquentiels sont surtout conceptuels et les méthodes alternatives exposent des situations très particulières. Afin de combler ces lacunes et de mieux comprendre le détail du processus de

développement, plusieurs auteurs ont analysé certaines des phases de plus près. C'est la vision micro du DNS.

1.3.1.8 Les modèles de DNS : vision micro

Plusieurs auteurs se sont limités au traitement de certains aspects du DNS. La figure 1.14 présente la vision micro des modèles de développement de nouveaux services et la recherche réalisée dans les services. Les articles y ont été regroupés en fonction des phases plus détaillées, telles que la planification, le développement et l'implantation.

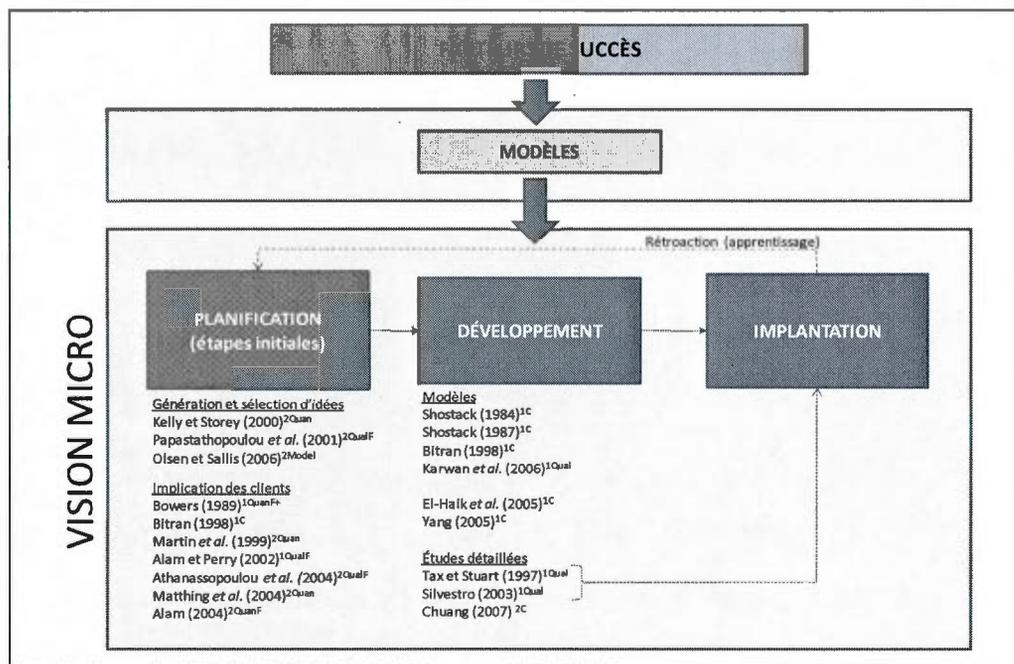


Figure 1.14 Modèles de DNS : vision micro

La majorité des articles répertoriés sur les modèles de DNS sont en lien avec les phases de planification et de développement. La phase d'implantation, quant à elle, a été abordée brièvement par deux études (Silvestro et Silvestro, 2003 ; Tax et Stuart, 1997). C'est une occasion de mieux comprendre les éléments qui interagissent à ce niveau lors du développement de nouveaux services. Les prochaines sections traitent de la littérature couvrant ces différentes phases détaillées.

1.3.1.9 Phase de planification (étapes initiales)

La littérature sur les étapes initiales est surtout issue de la discipline du marketing (référence à la figure 1.4) et accorde beaucoup d'importance à la formulation d'idées et au besoin de mettre à contribution les clients dans les phases initiales du DNS. Par contre, il existe une phase qui précède la formulation d'idées, la formulation de la stratégie de développement. C'est cette phase qui est présentée dans le modèle de BAH (1982).. Scheuing et Johnson (1989), bien qu'ils n'aient pas réalisé d'étude détaillée sur le sujet, ont remarqué que les entreprises n'attribuent pas à cette étape toute l'importance qu'elle requiert :

[...] driven by a sense of urgency and a perceived need for the quick fix, many service firms jump right into idea generation. Doing this is akin to lifting anchor without first determining the desired destination. (Scheuing et Johnson, 1989, p. 28)

On constate aussi dans la littérature le peu d'importance accordée à cette phase; aucun article répertorié n'aborde le sujet.

La plupart des articles de la phase de planification portent sur la formulation d'idées et les besoins de mettre à contribution les clients. Ces étapes initiales ont été relevées comme un facteur de succès à la section 1.3.1.1, puisqu'il est essentiel de bien comprendre les besoins des clients pour développer un service qui leur convient (Alam et Perry, 2002 ; Athanassopoulou et Johne, 2003 ; Smith et Fischbacher, 2005). Bien que les études de Kelly et Storey (2000), Papastathopoulou, Avlonitis et Indounas (2001) et Olsen et Sallis (2006) aient démontré un effet positif, peu d'entreprises respectent une procédure formelle pour formuler des idées (Martin, Horne et Schultz, 1999). Ces idées proviennent plus souvent de l'extérieur de l'entreprise (concurrents, clients, législation, experts de l'industrie) que de l'intérieur (employés, service du marketing). Très peu d'entreprises de services utilisent le concept de *lead users* (les membres d'une population qui ont les besoins les plus marqués pour les nouveaux produits et services, et ce, avant tout le monde), contrairement aux entreprises manufacturières (Matthing, Sanden et Edvardsson, 2004). Les entreprises hésitent aussi à mettre à contribution les clients dans le processus de développement de nouveaux services, car ceux-ci sont difficiles à connaître et peuvent entrer en conflit avec les priorités

des gestionnaires de l'entreprise (Alam, 2006). La section 1.3.1.1 a établi l'importance de bien comprendre les besoins des clients.

Lorsque la phase de planification est complétée (formellement ou non), la prochaine étape proposée par BAH (1982) est celle du développement du nouveau service. La figure 1.14, qui fait référence à ce modèle, démontre aussi que les articles répertoriés se rapportant à cette phase sont moins nombreux que ceux traitant de la phase de planification.

1.3.1.10 Phase de développement

La phase de développement fait partie des facteurs de succès (Tax et Stuart, 1997). Dans cette phase, on emploie souvent l'expression « design des services », afin de ne pas confondre les processus de développement de nouveaux services (comme cela a été vu jusqu'à présent) et l'étape du développement comme telle. L'appendice E a illustré le manque de consensus quant aux définitions sur le développement de nouveaux services. Le terme « développement » devient ici très spécifique au design des composantes nécessaires à la réalisation du nouveau service.

La littérature portant sur le développement des services se divise en deux parties (voir figure 1.14) : les modèles et les études détaillées. La première partie de cette phase suggère des modèles pour faciliter le design des nouveaux services (Bitran et Pedrosa, 1998 ; El-Haik et Roy, 2005 ; Karwan et Markland, 2006 ; Shostack, 1984 ; Yang, 2005), et la deuxième partie, de nature empirique, rapporte les expériences vécues par des entreprises qui ont développé et implanté de nouveaux services (Chuang, 2007 ; Silvestro et Silvestro, 2003). Seuls Tax et Stuart (1997) exposent en détail les résultats empiriques d'une étude et proposent un modèle de développement de nouveaux services. Les deux études empiriques sur la phase de développement (Silvestro et Silvestro, 2003 ; Tax et Stuart, 1997) font ressortir l'écart entre la formule de services idéale et ce qui a été implanté – le nouveau service offert. Il existe des lacunes en ce qui a trait au développement des services.

Plusieurs modèles de design ont été proposés dans la littérature sur les services. En effet, quatre modèles différents ont été répertoriés pour assurer le design d'un nouveau service (le dernier modèle sera discuté à la phase d'implantation) :

- le *blueprint*, de Shostack (1984);
- le *service design planning model*, de Karwan et Markland (2006);
- le *design for six sigma*, rapporté par El-Haik et Roy (2005) et Yang (2005), mais faisant partie de la littérature sur le six sigma (DFSS : *design for six sigma*);
- le *planning cycle of success*, de Tax & Stuart (1997).

Le *blueprint*, de Shostack (1984), est de loin la méthode la plus populaire à laquelle les auteurs du domaine des services font référence. C'est un outil très visuel qui permet de cartographier la chaîne d'activités nécessaire à la réalisation du service et qui met en évidence les points de contact entre le prestataire de services et les clients, la ligne de visibilité (ce qui est visible pour les clients), le temps, les responsabilités, les tolérances, les sources potentielles de défaillances (*failpoint*) et la profitabilité de différents scénarios. L'exemple de la figure 1.15 montre l'utilisation d'un *blueprint* pour un hôtel (Bitner, Ostrom et Morgan, 2007).

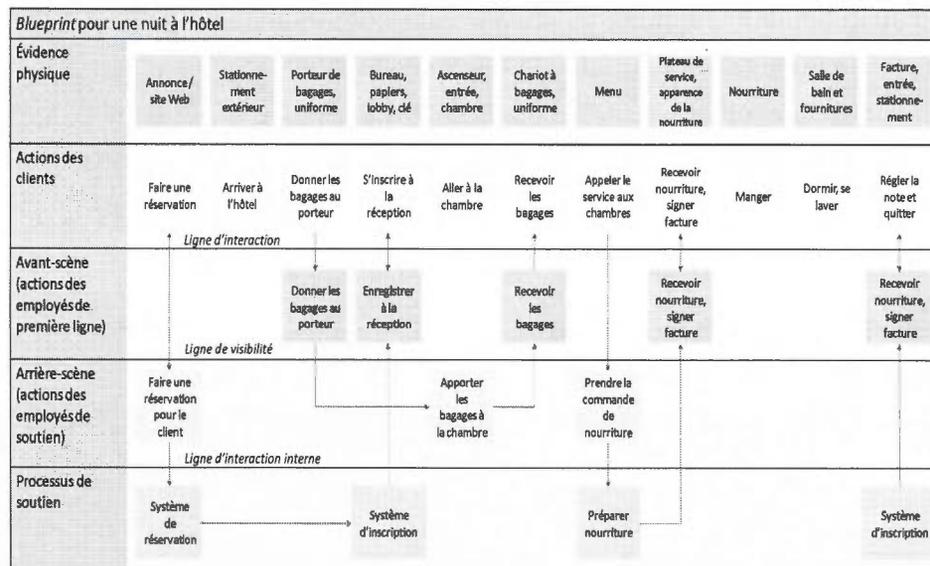


Figure 1.15 *Blueprint*, de Shostack (1984)

Dans la partie supérieure de la figure, on peut voir les moments où il y a une interaction avec le client (point de contact, voir section 1.1.4) et la partie du processus qui se réalise dans l'arrière-scène par le système de prestation (voir section 1.1.3).

Le deuxième modèle répertorié est celui de Karwan et Markland (2006), qui est en fait une adaptation de celui de Goldstein *et al.* (2002). C'est un modèle qui a été élaboré spécifiquement pour le design des services gouvernementaux. La figure 1.16 présente ce modèle, basé sur le schéma traditionnel de la gestion des opérations (intrants, transformation, extrants).

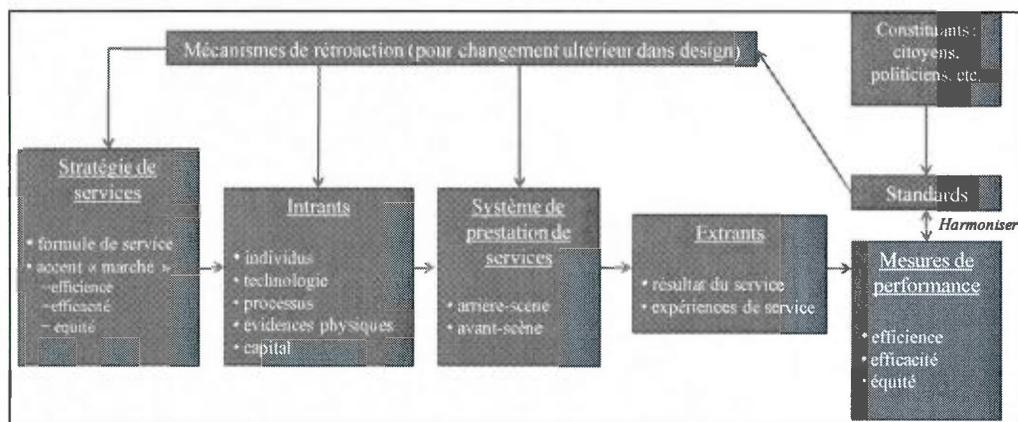


Figure 1.16 *Service design model*, de Karwan et Markland (2006)

On retrouve les mêmes éléments (expérience client, système de prestation, point de contact, formule de services, décrits dans les sections 1.1.1 à 1.1.4) que pour le modèle précédent, mais des éléments de stratégie, de rétroaction et de mesure de performance sont ajoutés. Dans ce modèle, tous les éléments sont liés, et il y a un impact sur la performance s'ils ne sont pas bien intégrés (voir section 1.3.1.11, qui porte sur l'implantation). Un lien de rétroaction permet de revoir le design ou d'apporter des changements dans le futur.

Un dernier modèle relève de la littérature plus managériale de l'approche six sigma⁹. Le design pour six sigma (DFSS) est une méthode éprouvée qui intègre la voix des clients (besoins des clients, voir la section 1.3.1.9, phase de planification) à un design qui permet d'offrir concrètement le nouveau service à l'aide du système de prestation, de maximiser la valeur pour les clients, mais aussi de diminuer la variabilité durant la phase de conception (El-Haik et Roy, 2005 ; Yang, 2005). Il arrive que les appellations « DMADV » (définition, mesure, analyse, design, vérification), « ICOV » (identifier, caractériser, optimiser, vérifier) ou « DCDV » (définir, caractériser, design, vérifier) soient aussi utilisées.

Le DFSS prend en compte tous les éléments qui doivent être intégrés dans le nouveau service (voir les sections 1.1.1 à 1.1.4). La qualité du DFSS détermine l'habileté de l'entreprise à offrir un service respectant les niveaux de performance tolérés par les clients. Ainsi, comme le mentionne Yang (2005), p. 28 :

The service design will determine what is offered in the service and the service performance level (Do the right things), as well as the stability and reproducibility of the service performance (Do things right).

Le concept de l'AMDEC (l'analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité) est aussi abordé. Cette procédure reconnaît et évalue les défaillances potentielles et actuelles d'un processus afin de diminuer les risques que ces défaillances se reproduisent (El-Haik et Roy, 2005). L'un des articles empiriques a pour sujet la combinaison de cette méthode à l'application du *blueprinting* pour réaliser le design d'un nouveau service (Chuang, 2007).

La méthode TRIZ est une autre méthode de résolution de problèmes complexes qui s'applique particulièrement au design des services (Chai, Zhang et Tan, 2005). C'est une approche qui fait appel à cinq éléments différents : l'analyse de la valeur et des fonctions; l'utilisation efficace des ressources; le *ratio ideality*, qui compare les bénéfices du service par

⁹ L'approche six sigma développée par Motorola vise à revoir tous les processus d'une organisation afin de diminuer leur variabilité. Elle touche aussi le développement des nouveaux produits et services.

rapport aux coûts/désavantages; et enfin les contradictions qui peuvent survenir entre les différentes spécifications.

La maison de la qualité (QFD) est un autre outil, inclus dans DMADV, qui permet d'assurer un bon développement des produits/services et qui intègre la voix du client au design du service. La figure 1.17 présente l'image typique d'une maison de la qualité complétée.

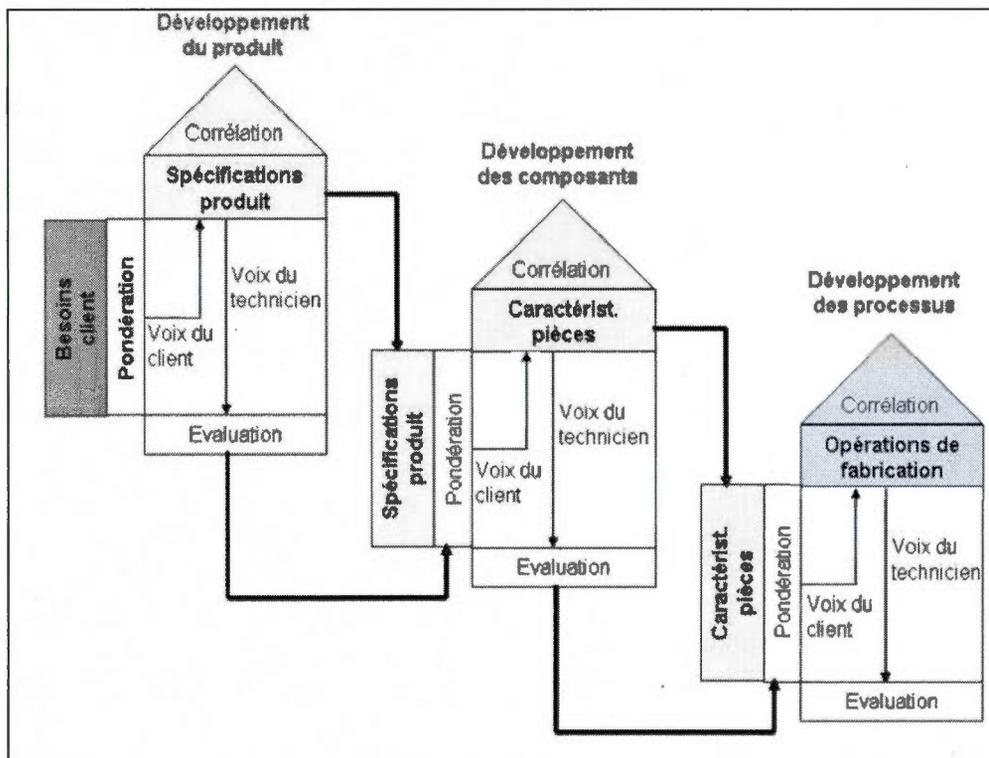


Figure 1.17 Exemple de maison de la qualité¹⁰

La QFD est un outil parfois complexe et qui requiert de la formation pour être adopté. Par contre, c'est une méthode très structurée permettant de capturer les besoins des clients (*voice of the customer*), de les compiler, d'en évaluer l'importance, d'en déterminer des attributs et de les transférer en des caractéristiques opérationnelles très précises (Fisher et Schutta, 2003, p. 232). Bien que peu documentée dans la littérature universitaire traitant des services, cette

¹⁰ Cette image provient du site Web www.knowllence.com.

méthode commence à l'être davantage dans la littérature managériale des services et à faire partie des bonnes pratiques (El-Haik et Roy, 2005 ; Harvey, 2006 ; Yang, 2005). Roth et Menor (2003) soulignent la nécessité d'y accorder plus d'importance : « *The challenge of delivering a service concept that is aligned with the needs and expectations of a specific target market is a long standing concern for SOM scholars* » (p. 150).

Les différents modèles et outils présentés visent à intégrer le marché cible (provenant de la phase précédente), à établir la formule de services et à élaborer les composantes du système de prestation. Ils favorisent aussi un design adéquat des services qui permet de reproduire ceux-ci avec une certaine flexibilité dans des contextes différents (si l'entreprise de services possède plus qu'un seul point de contact). Selon Bitran et Pedrosa (1998), p. 187, il faut accorder de l'importance à ces éléments :

There is a need of designing for reproducibility. [...] Reproducibility of the service concept becomes a fundamental attribute in creating a company identity, reducing costs and ensuring quality. [...] How the development effort should accommodate this requirement is an important topic for future research.

Il s'agit de la concrétisation de la formule de services; non seulement la planification de l'extrait du processus, mais aussi tout ce qui entoure le point de contact du client (De Brentani, 1993 ; Edgett et Parkinson, 1994). La définition d'un nouveau service (référence à la section 1.2.4) rend le développement d'un nouveau service beaucoup plus complexe (Johne et Storey, 1998), et c'est à la phase de développement qu'on remarque la plus grande différence par rapport au modèle traditionnel de développement manufacturier de BAH (Tax et Stuart, 1997).

En outre, comme l'a révélé la figure 1.14, les études empiriques de Silvestro et Silvestro (2003) et de Tax et Stuart (1997) sont les seules qui portent sur la problématique de l'étape de développement dans les organisations. Elles soulèvent les écarts entre l'étape de planification et celle de développement. La prochaine étape, telle que proposée par BAH (1982), est celle de l'implantation du nouveau service. La figure 1.14 indique que les articles répertoriés dans cette phase sont presque inexistantes, à l'exception des articles de Tax et Stuart (1997) et de

Silvestro et Silvestro (2003), qui survolent cette phase brièvement en démontrant les problèmes qui surviennent.

1.3.1.11 Phase d'implantation

L'implantation fait partie des facteurs de succès (Tax et Stuart, 1997). Malheureusement, la littérature qui traite de l'implantation d'un nouveau service et de ses effets est très limitée (de Jong et Vermeulen, 2003). En effet, la figure 1.14 met en évidence cette affirmation et illustre bien l'occasion de recherche que représente cette phase, étant donné que seulement deux articles touchent très brièvement ce thème (Silvestro et Silvestro, 2003 ; Tax et Stuart, 1997).

Puisque les services sont une combinaison d'éléments (référence à la figure 1.1), l'implantation d'un nouveau service a des effets sur les éléments déjà en place, ce qui rend la situation plus délicate que dans un contexte manufacturier (Nijssen *et al.*, 2006). Potentiellement, le point de contact est modifié et la qualité de l'ensemble est touchée, si l'on ne tient pas compte des composantes existantes lors de l'implantation d'un nouveau service (Bitran et Pedrosa, 1998 ; Tax et Stuart, 1997).

Tax et Stuart (1997), dans leur étude, ont proposé un modèle portant sur l'intégration d'un nouveau service dans une structure opérationnelle déjà existante. C'est un modèle isolé (qui n'a pas été repris dans la littérature), mais qui nourrit davantage une réflexion à saveur opérationnelle permettant de prévenir les points de défaillance. La figure 1.18 présente ce modèle en sept étapes. Chaque étape représente un intrant pour l'étape subséquente, mais il existe aussi un lien d'interdépendance entre chacune d'elles puisque le design est itératif.

Les auteurs proposent ici de prendre le temps de faire un audit du système de prestation existant (étape 1) pour mieux saisir les répercussions d'une nouvelle formule de services sur les opérations (processus, personnes et aspects physiques). Ils se distinguent par cet élément. En faisant cet audit, les entreprises sont en mesure de comprendre leur système et de dégager les éléments qui les démarquent des concurrents : « *Distinctive competencies are generally capable of multiple uses and can provide access to new opportunities, making them potentially valuable in designing new service systems* » (Tax et Stuart, 1997, p. 123).

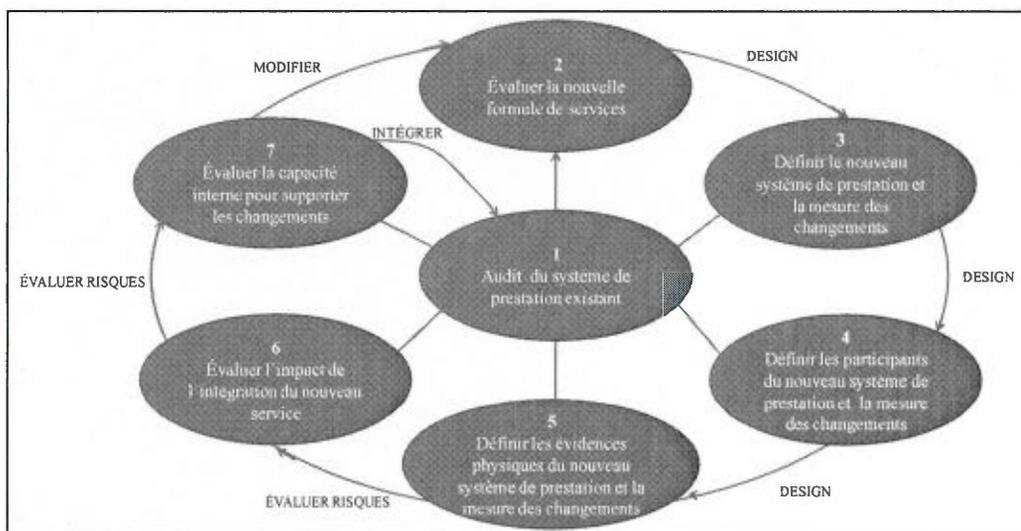


Figure 1.18 *Planning Cycle of Success*, de Tax & Stuart (1997)

Les étapes 2 à 5 du modèle de Tax et Stuart (1997) visent à développer la nouvelle formule de services et les autres composantes du système de prestation. Cette partie du modèle fait référence à la section 1.3.1.10. Par contre, les auteurs ajoutent qu'il est nécessaire d'évaluer les différences entre ce qui est requis par le nouveau service et les attributs du système de prestation existant. Les phases 6 et 7, où l'on soupèse l'impact du nouveau service sur la structure en place, le risque associé à ce nouveau service ainsi que la capacité de l'organisation à gérer ces changements, sont aussi intéressantes pour la phase d'implantation (en plus de la phase I). Selon l'évaluation, une modification du nouveau service s'impose.

Tous les éléments couverts dans cette section traitent du DNS dans sa généralité, à part quelques articles ayant comme objet empirique les institutions financières. Il est nécessaire de situer la problématique du DNS spécifiquement pour les services complexes des institutions financières.

1.3.2 Les particularités du DNS dans les institutions financières

Les institutions financières occupent une place prépondérante dans l'économie. Elles sont particulièrement préoccupées par le développement de nouveaux services, puisque la déréglementation et la concurrence ont multiplié les produits offerts aux clients. La

diversification des produits permet d'améliorer le choix proposé aux clients, mais peut aussi créer de la confusion lorsque les nouveaux services sont déployés dans le système de prestation existant (Bowers, 1986). De plus, comme la nature des services complexes (processus, stratégie de services) est très différente de celle des produits manufacturiers (produits), Cooper et Edgett (1999) soulignent que le développement de nouveaux services dans les institutions financières peut prendre seulement quelques semaines, contrairement à plusieurs années dans le milieu manufacturier. Ces éléments peuvent avoir des conséquences négatives :

The relative ease with which many new service products can be developed has led to proliferation of product variants, particularly in the financial services sector. This frequently results in overloading customers and also staff with unwanted challenges. It is not surprising, therefore, that a large proportion of NSD has been less than successful. (John et Storey, 1998, p. 185)

Il est crucial d'avoir un processus systématique et rigoureux de développement de nouveaux services permettant d'éviter ces insuccès. En effet, plusieurs facteurs de succès ont été relevés spécifiquement pour le développement de nouveaux services financiers. Les institutions financières doivent avoir un processus systématique de développement de nouveaux services, afin de développer des services profitables (De Brentani, 1993 ; Gounaris, Papastathopoulou et Avlonitis, 2003 ; Menor et Roth, 2006 ; Oldenboom et Abratt, 2000 ; Vermeulen, 2004). Par contre, ces dernières ont souvent considéré le développement de services comme secondaire, ce qui s'est traduit par une absence chronique de recherche et développement (Thomke, 2003). De plus, comme le mentionne Vermeulen (2004) : « *There appear to be little structured knowledge available on how banks and insurance companies organise the development of a new product* » (p. 86). Elles sont encore loin derrière le développement de nouveaux produits dans le secteur industriel :

Financial service system design still has ways to go to catch up with product design (product attributes, customer utility, pricing, form and function, configuration...) and manufacturing process design (process selection, capacity planning, automation, scheduling, location analysis). (Hatzakis, Nair et Pinedo, 2010, p. 639)

D'autres facteurs de succès ont été répertoriés (De Brentani, 1993 ; Gounaris, Papastathopoulou et Avlonitis, 2003 ; Menor et Roth, 2006 ; Oldenboom et Abratt, 2000 ; Vermeulen, 2004). Ils sont présentés dans le tableau 1.6. Les facteurs de succès pour les services et pour les institutions financières en particulier ne diffèrent pas (voir section 1.3.1.1).

Tableau 1.6 Facteurs de succès liés au DNS dans les institutions financières

| Élément | Description |
|----------------|---|
| Organisation | <ul style="list-style-type: none"> • Culture d'entreprise favorisant le DNS • Niveau élevé de participation et de communication • Mise à contribution de la haute direction • Soutien des gestionnaires • Mise à contribution des employés • Équipes multidisciplinaires • Présence d'un champion |
| Modèles de DNS | <ul style="list-style-type: none"> • Orientation client • Processus de DNS ne devant pas être dominé par le marketing • Étapes initiales devant mettre à contribution les clients • Importance des étapes de développement et de commercialisation • Phases séquentielles partiellement en parallèle • Ajustement des étapes en fonction du degré de nouveauté du service |

Par contre, on remarque qu'il y a des contradictions entre la littérature conceptuelle sur les facteurs de succès spécifiques aux institutions financières et les articles empiriques qui ont traité plus en profondeur du DNS dans les institutions financières (Bowers, 1986 ; Storey et Easingwood, 1996). Par exemple, lorsqu'un modèle de DNS existe dans les institutions financières, il est habituellement organisé de façon séquentielle (Vermeulen, 2004 ; Vermeulen et Dankbaar, 2002), tandis que les facteurs de succès suggèrent un modèle partiellement parallèle. Les seuls modèles présentés dans la littérature sur les institutions financières sont séquentiels (Bowers, 1986 ; Scheuing et Johnson, 1989), et ils apparaissent à

la section 1.3.1.5. Ces modèles séquentiels engendrent des délais considérables, des coûts élevés ainsi que des problèmes de communication (de Jong et Vermeulen, 2003 ; Vermeulen, 2004). Les mesures de performance du DNS sont essentiellement financières et difficiles à déterminer, car les services partagent souvent le même système de prestation (Storey et Kelly, 2001). De plus, on n'ajuste pas le développement en fonction du degré de nouveauté du service.

Lors de la phase de planification et de développement, les IF mettent rarement à contribution les clients, le personnel en contact et les autres intermédiaires (Vermeulen, 2004) afin d'obtenir la « voix du client » et de l'intégrer dans la formule de services. Les nouveaux services sont développés sans tenir compte des clients, qui ne les désirent pas toujours, et il arrive qu'ils ne soient pas pertinents pour eux (Bowers, 1986). Il est aussi fréquent que les clients prennent connaissance des nouveaux services seulement lors de leur commercialisation (Bowers, 1986), ce qui est en contradiction avec les facteurs de succès du processus de DNS : orientation client, participation des clients, etc.

De plus, près de 80 % des banques voient leurs concurrents comme leur première source de nouveaux produits (Roberts et Amit, 2003 ; Storey et Kelly, 2001). Le développement de nouveaux services est d'origine réactive et défensive (Edgett, 1993). La rapidité de développement crée une pression accrue, puisque cela prend très peu de temps avant d'être copié par un concurrent (Roberts et Amit, 2003). La source de nouvelles idées étant essentiellement réactive et provenant des concurrents, les institutions financières ne tiennent pas toujours compte de tous les éléments et des interactions de la stratégie de services (Bowers, 1986).

Enfin, lors de l'implantation, les institutions financières déploient le nouveau service à travers le système de prestation et ses composantes (intégration opérationnelle) ce qui représente un autre défi pour celles-ci : « *Gaining acceptance and maintaining quality of the new product among large numbers of customer contact and operations personnel represents a formidable challenge to banks* » (Bowers, 1986, p. 23).

Par conséquent, l'intégration opérationnelle d'un nouveau service dans un système de prestation existant constitue un problème que les parties prenantes de l'institution financière doivent gérer (ou non), comme l'illustre la figure 1.19.

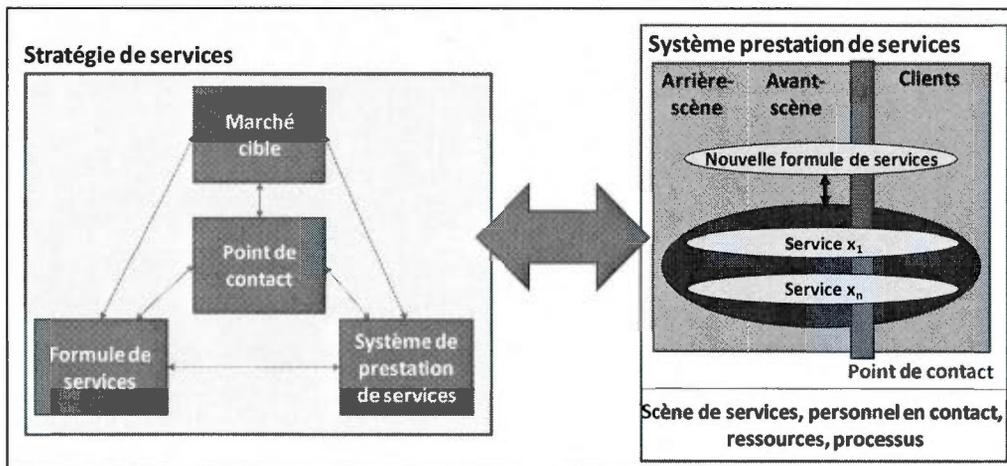


Figure 1.19 Intégration opérationnelle d'un nouveau service dans un système de prestation existant

Le projet du nouveau service devient fonctionnel et s'intègre au système de prestation de services déjà en place. Le nouveau service doit passer d'un état de projet à une composante du système de prestation de services offerte de façon récurrente. Ce passage à travers les différentes étapes du DNS afin d'élaborer la stratégie de services et de l'offrir dans le système de prestation peut être touché par différents problèmes, qui sont abordés dans la prochaine section.

1.3.3 Les problèmes de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service

Peu d'éléments relatifs aux problèmes de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service ont été répertoriés dans la littérature sur le sujet. Le modèle des écarts de Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985) expose certains problèmes qui peuvent être interprétés dans le contexte du DNS et de l'intégration opérationnelle.

Ainsi, les auteurs proposent cinq écarts qui peuvent avoir un impact sur la qualité du service offert. Certains de ces écarts affectent directement les clients, d'autres non :

1. L'écart entre les attentes des clients et la perception que les gestionnaires ont de ces attentes : les gestionnaires n'ont pas toujours bien déterminé les composantes du service ainsi que le niveau de service répondant aux besoins de leurs clients;
2. L'écart entre la perception des gestionnaires et les spécifications de qualité du service offert aux clients : l'organisation a de la difficulté à définir les spécifications du service de façon à ce que celui-ci satisfasse ou dépasse les attentes de ses clients;
3. L'écart entre les spécifications de qualité et la prestation du service : même si les spécifications de qualité sont adéquates, il est possible que la prestation de services aux clients ne soit pas conforme aux spécifications;
4. L'écart entre la prestation de services et ce qui est communiqué aux clients par les différents médias : l'impact des médias peut influencer les attentes des clients et ainsi créer un écart entre leurs attentes et ce qui leur est livré;
5. Enfin, l'écart entre ce à quoi les clients s'attendent et ce qu'ils perçoivent peut aussi avoir un impact sur leur évaluation de la qualité du service.

Ces écarts sont repris dans le cadre conceptuel, afin d'explorer davantage comment ils peuvent s'appliquer à l'intégration opérationnelle des nouveaux services.

1.4 CONCLUSION

La revue de littérature a permis de mettre en évidence l'importance du DNS, tout particulièrement pour les institutions financières et les services complexes qu'elles offrent. Elle a aussi souligné les lacunes dans la littérature sur l'étape de l'implantation et a fait état du peu d'articles ayant une vision de gestion des opérations. De plus, le fossé existant entre la théorie et la pratique doit être comblé :

A substantial gap still exists between theory and practice. This gap is discernable in the NPD literature and is greater in the case of services and even more in the case of personal financial service organizations. Connecting with practice is particularly important in financial services, which operate against a background of increasing environmental turbulence and change. (Akamavi, 2005, p. 372)

À la lumière des éléments abordés jusqu'à maintenant, la situation générale semble problématique pour le DNS :

[...] Ideas are generated and defined in a haphazard fashion, limited customer research is carried out prior to planning the design, service designs often lack creativity and precision and do not incorporate the appropriate technology, testing the possible fail points is rarely done and market launch is often characterized by trial and error. (De Brentani, 1993, p. 16)

La revue de littérature a également présenté les particularités des services complexes et le fossé qui existe entre l'idée initiale du nouveau service et l'expérience effectivement vécue par le client. L'intégration opérationnelle est la pierre angulaire de ce passage d'une idée à une offre réelle. Les parties prenantes qui participent à ce passage évoluent en cours de route et posent un diagnostic (conscient ou non) pour parvenir à la réussite de l'intégration. Ce diagnostic et les réponses qui y sont associées leur permettent de gérer les opérations de prestation de services pour que le nouveau service soit implanté et fonctionnel. Vu l'enjeu économique que représente le DNS et la rapidité avec laquelle les nouveaux services sont introduits dans les institutions financières, les gestionnaires peuvent adopter différentes approches :

Quand les individus sont sous pression pour rencontrer un objectif, ils peuvent exercer l'une des trois options suivantes : ils peuvent travailler pour améliorer le système, ils peuvent trafiquer le système, ils peuvent trafiquer les données. (Wheeler, 2001, p. 23)

Il est intéressant de mieux comprendre comment les institutions financières gèrent l'intégration opérationnelle d'un nouveau service. Aucune étude n'a été répertoriée sur le sujet. L'étude de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service complexe permet de combler les lacunes de la littérature sur le DNS.

Le chapitre suivant explicite davantage cette problématique, puisqu'il présente le cadre conceptuel de la recherche. Le chapitre de méthodologie, quant à lui, situe l'étude sur l'intégration opérationnelle d'un nouveau service dans les institutions financières, à l'aide des questions de recherche et de la méthodologie utilisée. Il met en place les bases nécessaires à la réalisation de l'étude empirique. Enfin, les derniers chapitres traitent de la chronologie des cas et leur analyse mettent en évidence les problèmes de la gestion de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel permet de déterminer les principales dimensions à étudier et les relations qui peuvent exister entre elles (Miles et Huberman, 2003). Comme le mentionnent Holweg et van Donk (2009) : « *Conceptual frameworks simplify a complex world to a “digestible” set of relevant variables, in other words, simplification signifies a judgment about relevance when deciding what to include or not to include in the research* » (p. 2). Le cadre conceptuel combine à la fois les concepts théoriques et les liens détectés par la revue de littérature afin de représenter la situation à l'étude, soit l'intégration opérationnelle des nouveaux services complexes dans les institutions financières.

2.1 LE MODÈLE DES ÉCARTS ADAPTÉ À L'INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE DES NOUVEAUX SERVICES

Le modèle des écarts¹¹ proposé par Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985 ; 1988) est intéressant lorsque l'on considère l'intégration opérationnelle des nouveaux services. Ce modèle présente cinq écarts possibles, dont trois sont applicables au design des services et deux à la conformité des spécifications (Harvey, 1998).

2.1.1 L'écart 1 : compréhension des besoins de la clientèle

Dans la revue de littérature, il a été mentionné que les clients introduisent de la variabilité¹² dans le système, complexifiant ainsi le développement du système de prestation (Frei, 2006 ; Zomerdijsk et de Vries, 2007). Plus la clientèle est hétérogène, plus l'impact sur le système de prestation et son besoin de flexibilité sera grand (Ramaswamy, 1996).

¹¹ On peut définir un écart par la différence entre deux valeurs (Larousse, 2011).

¹² On peut définir la variabilité par l'aptitude à varier, à subir des variations (Larousse, 2011).

La compréhension des besoins de la clientèle fait partie de l'étape de la planification des modèles de DNS. La figure 2.1 illustre l'écart pouvant exister entre la planification du nouveau service et le marché cible visé.

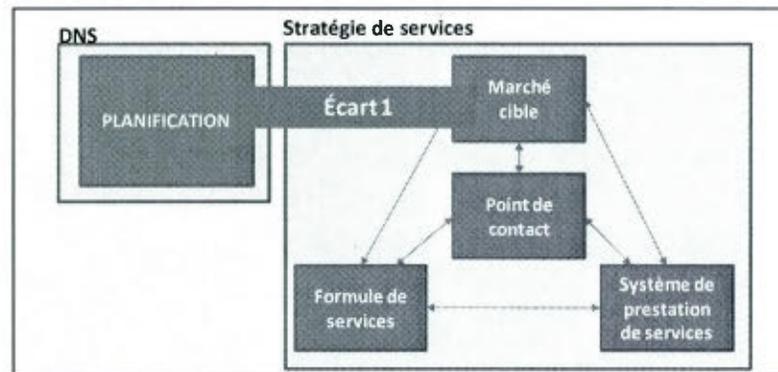


Figure 2.1 Impact de la planification sur la compréhension des besoins du marché cible

L'absence de procédure formelle de planification peut contribuer à déclencher cet écart et ainsi complexifier l'intégration opérationnelle du nouveau service puisque la stratégie de services est influencée par le marché cible.

2.1.2 L'écart 2 : transfert des besoins clients en spécifications dans la formule de services

Le deuxième écart traite du transfert des besoins du marché cible en spécifications qui sont intégrées dans la formule de services (voir la figure 2.2).

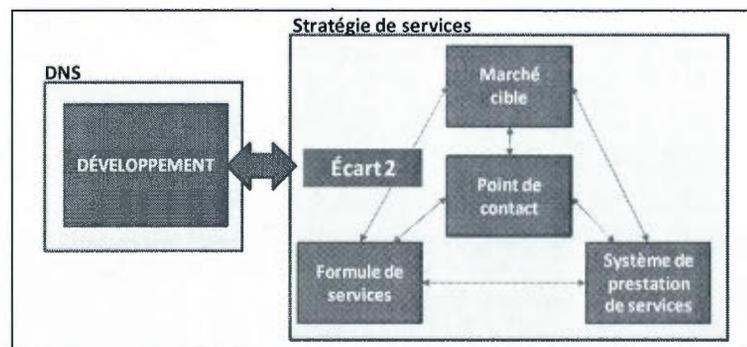


Figure 2.2 Impact du développement sur le transfert des spécifications dans la formule de services

Si l'étape de développement du nouveau service complexe est bien faite, il ne devrait pas y avoir d'écart entre ce que l'organisation offre (spécifications) et ce que le client requiert. Par contre, des failles dans l'étape de développement peuvent creuser graduellement l'écart 2. Bien que l'article de Shostack (1984) date de plus de 25 ans, ce qu'il révèle fait encore écho :

Developers translate a subjective description of a need into an operational concept that may bear only a remote resemblance to the original idea. No one systematically quantifies the process or devises tests to ensure that the service is complete, rational and fulfills the original need objectively. No R&D, laboratories or service engineers define and oversees the design. There is no way to ensure quality or uniformity in the absence of a detailed design (p. 77).

Smith et Fischbacher (2007) suggèrent que cette lacune en ce qui touche le design contribue à la majorité des défaillances d'un nouveau service :

[...] unsystematic design and control lie at the root of service failures and as a result, service development is usually characterized by trial and error rather than by deliberate method. This contributes to the majority of recurring service failure problems with failure points having been designed into the service (p. 375).

L'absence de procédure formelle de développement peut contribuer à déclencher cet écart et ainsi complexifier l'intégration opérationnelle du nouveau service puisque la stratégie de services est influencée par la formule de service.

2.1.3 L'écart 3 : transfert des spécifications dans le système de prestation

Le transfert des spécifications dans la réalité opérationnelle est liée à la phase d'implantation. L'article de Tax et Stuart (1997) met en évidence l'écart 3 (transfert des spécifications dans le système de prestation). Cet écart s'applique lors du transfert des spécifications de la formule de services dans le système de prestation (voir la figure 2.3).

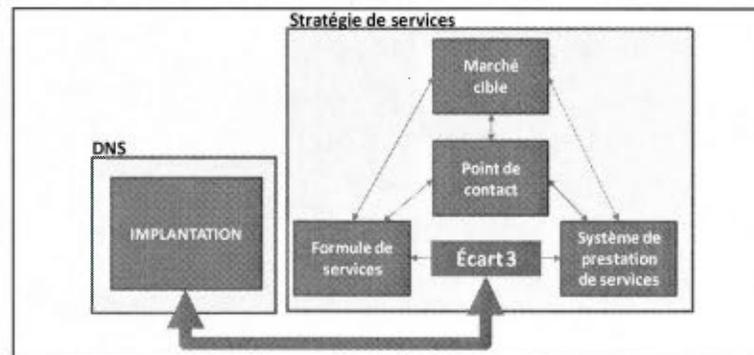


Figure 2.3 Impact de l'implantation sur le transfert des spécifications dans le système de prestation

L'implantation peut contribuer à déclencher cet écart et ainsi complexifier l'intégration opérationnelle du nouveau service puisque la stratégie de services est influencée par le système de prestation.

2.1.4 L'écart 4 : différence entre la stratégie de services communiquée à l'externe et ce qui est perçu par les clients dans le système de prestation

L'écart 4 traite des perceptions des clients. Il fait le lien entre ce qui est communiqué à l'extérieur de l'organisation (par les médias et autres moyens de communication), ce que le système de prestation offre réellement et la perception des clients au point de contact (voir la figure 2.4). L'impact sur la perception des clients est évident lorsque l'entreprise communique à l'extérieur de l'organisation (par les médias et autres moyens de communication) une stratégie de services différente de ce que le système de prestation offre réellement : « *Promising more than can be delivered will raise initial expectations but lower perceptions of quality when the promises are not fulfilled* » (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985, p. 45).

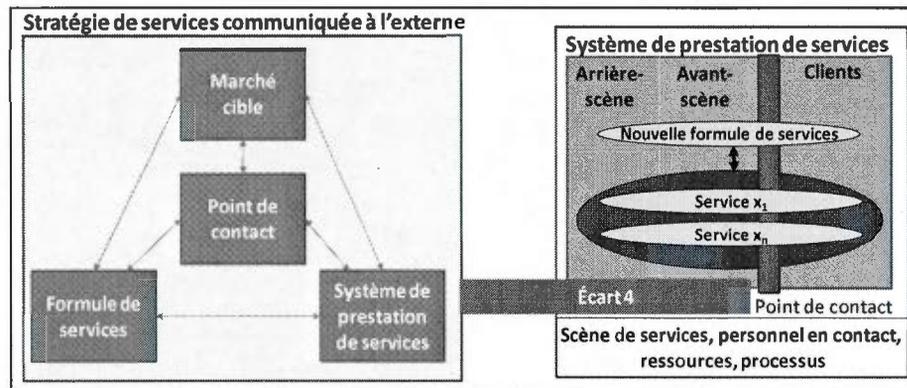


Figure 2.4 Impact de la stratégie de services communiquée à l'externe et la perception du client au point de contact

Les résultats de l'intégration opérationnelle du nouveau service sont mis de l'avant dans cet écart. Il arrive que les gestionnaires de l'organisation ne soient pas commis à l'atteinte de la qualité des services ni conscients de l'importance de cet élément pour l'entreprise (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985). La variabilité dans les intrants et dans les besoins des clients crée ici des sources potentielles d'instabilité dans le système de prestation. Une mauvaise gestion de cette variabilité dans les processus de services contribue à la faible productivité des services, mais surtout entraîne des conséquences potentiellement très graves étant donné la nature des services des institutions financières. Il est alors possible que le client obtienne des résultats différents (dont il ne saisira pas toujours l'ampleur – écart de connaissances) qui risquent d'avoir des répercussions majeures (scandales financiers, par exemple). Afin de respecter les standards et l'éthique de la profession/organisation, l'entreprise et les employés offrant ces services doivent s'assurer de corriger la situation auprès des clients. La radiation des professionnels, le renvoi des employés de l'organisation et la détérioration de l'image de la compagnie sont autant de conséquences pouvant en résulter si ce n'est pas le cas.

2.1.5 L'écart 5 : les attentes et les perceptions

L'écart 5 expose la différence entre la perception du service que les clients ont développé et les attentes initiales qu'ils avaient avant d'obtenir le service (voir la figure 2.5). La satisfaction des clients dépend de cette différence : « *It appears that judgments of high and*

low service quality depend on how consumers perceive the actual service performance in the context of what they expected » (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985, p. 46).

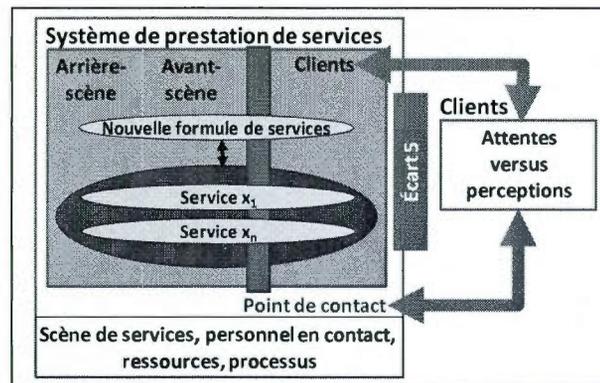


Figure 2.5 Impact de l'intégration opérationnelle sur les attentes et les perceptions des clients

Cet écart a lieu au point de contact où se déroule la transaction. Les attentes du client sont confrontées au service qu'il perçoit. La différence qui en résulte varie dans une zone de tolérance que chacun des clients possède. Cette zone de tolérance se réduit radicalement lorsqu'il y a une défaillance du service (Harvey, 1998). L'écart 5 est souvent la résultante de tous les autres écarts qui, comme le démontrent les sections précédentes, ciblent tous un lien particulier qui peut être brisé et par conséquent, susceptible de nuire à la qualité du service (voir la figure 2.6).

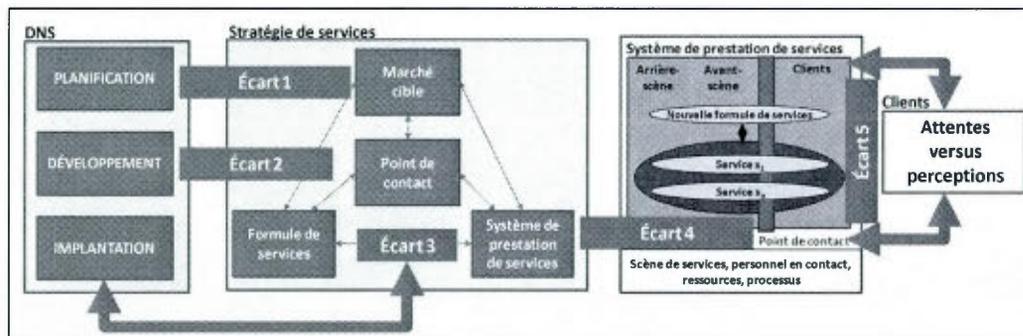


Figure 2.6 Modèle des écarts (adapté à l'intégration opérationnelle des nouveaux services)

L'intégration opérationnelle ne se réalise pas dans le contexte clos et fermé du DNS, de la stratégie de services et du système de prestation de services. Ce système est ouvert au contexte organisationnel et au contexte extérieur, qui peuvent à leur tour créer des écarts. La section suivante intègre le modèle des écarts présenté à la figure 2.6 à un contexte plus large. Cela permet d'établir le cadre conceptuel de la recherche.

2.2 LE CADRE CONCEPTUEL

Lors de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service, les gestionnaires doivent assurer la gestion courante des opérations du système de prestation de services, intégrer le NS (par le DNS) et gérer les écarts introduits par le DNS (tels que discutés à la section précédente). De plus, des éléments tels que les facteurs de succès (voir section 1.3.1.1 de la revue de littérature), les variables exogènes de l'environnement politique, économique, social, technologique, écologique (PESTE) tels que la voix des actionnaires et des concurrents peuvent aussi avoir un impact sur l'intégration opérationnelle du nouveau service en créant de nouveaux écarts ou en accentuant ceux qui existent déjà. La figure 2.7 présente l'intégration de ces concepts.

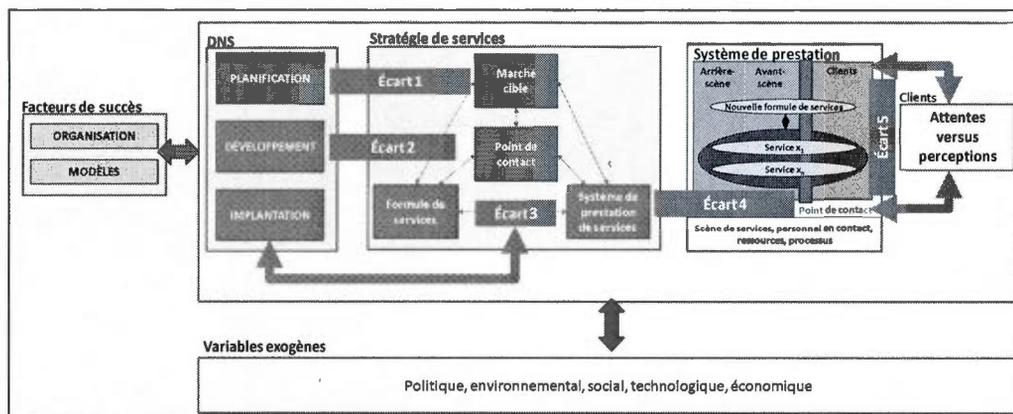


Figure 2.7 L'intégration opérationnelle d'un nouveau service

La gestion de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service dans un système de prestation existant peut générer des variations¹³. Les gestionnaires en présence de ces variations posent un diagnostic afin de trouver l'origine ou les origines de celles-ci. Ce diagnostic leur permet de gérer les opérations de prestation de services afin que le nouveau service soit intégré et fonctionnel. Les actions des gestionnaires lors de l'intégration du nouveau service sont en lien avec le diagnostic de la situation qu'ils posent en fonction de la compréhension du système de prestation de services existant, des écarts, et des variations qui se produisent. Ces actions peuvent contribuer à faciliter l'intégration opérationnelle du nouveau service ou au contraire à créer davantage de variations. Cela a un impact sur la stabilité du système de prestation.

La figure 2.8 permet d'introduire les effets des variations sur la stabilité du système de prestation de services (flèche vers la droite) ainsi que la boucle de rétroaction (flèche revenant vers le diagramme de gauche). La boucle de rétroaction est un moyen de communiquer les modifications en cours d'intégration (ce qui peut également provoquer des variations), afin d'améliorer l'intégration opérationnelle du prochain service.

¹³ Variation : Changement de la valeur d'une variable dépendante ou indépendante (Harvey (2011), p. 176).

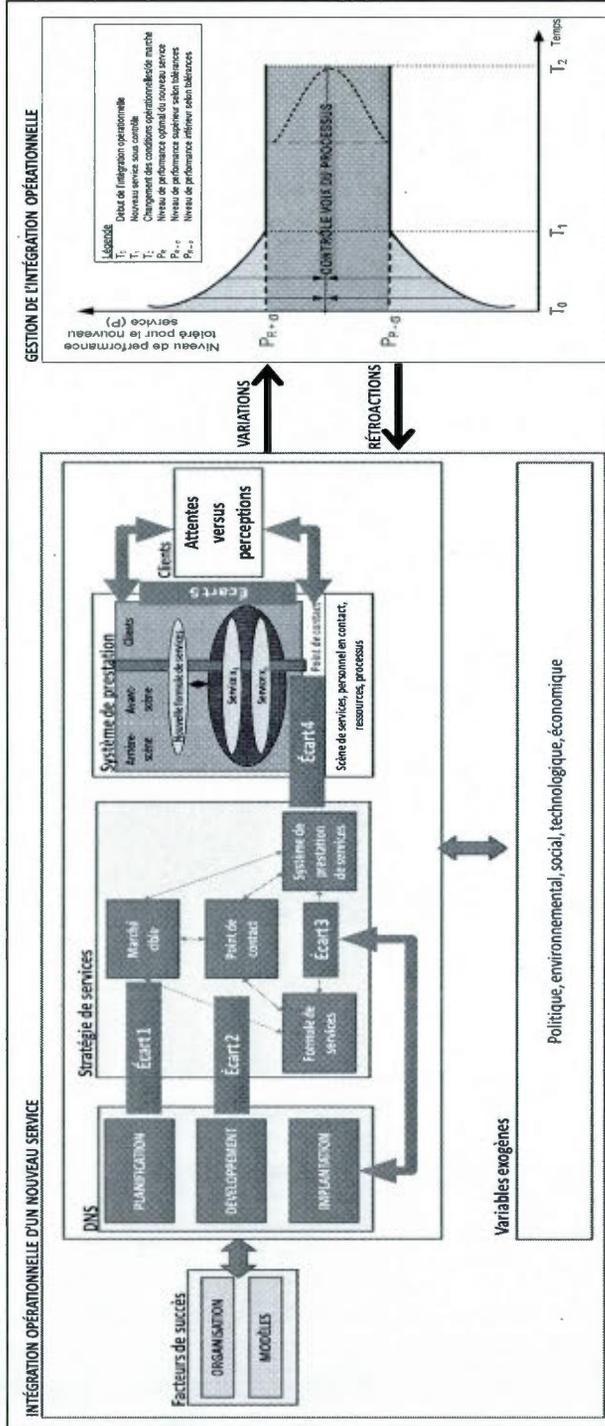


Figure 2.8 Cadre conceptuel

Par conséquent, la boîte de droite et la boucle de rétroaction permettent d'introduire la dernière partie du cadre conceptuel. Cette partie est détaillée à la figure 2.9. Lors de l'intégration opérationnelle (T_0) du nouveau service (projet pilote si la situation s'applique), toutes les variations provenant des étapes antérieures prennent de l'ampleur et doivent être gérées.

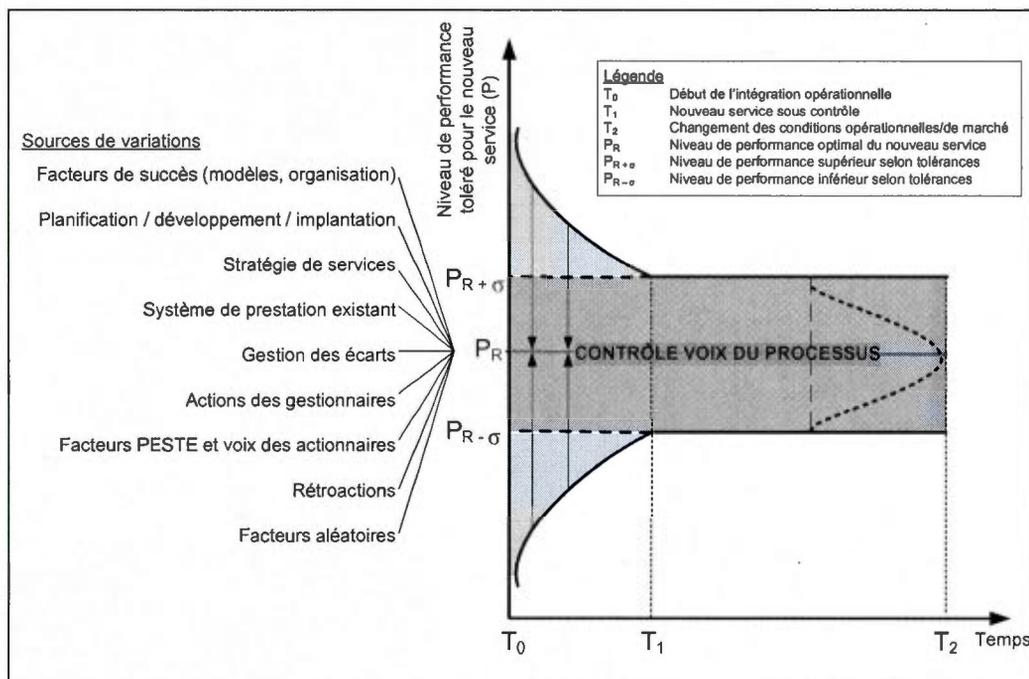


Figure 2.9 Cadre conceptuel partiel détaillé

Ainsi, dans les sources de variations, on peut retrouver les éléments qui ont été abordés précédemment dans la revue de littérature ainsi que dans la figure 2.7. D'autres éléments, recensés par Bhoté (1997), sont exposés à l'appendice F. Ils ne sont pas spécifiques au DNS, mais il peut être potentiellement intéressant d'ajouter ces différents éléments au cadre conceptuel.

Ces variations éloignent le niveau de performance du nouveau service de celui qui est visé théoriquement. Ces zones se situent au-delà de la tolérance normale acceptable soit par les clients, soit par l'entreprise elle-même ($P_{R+\sigma}$ et $P_{R-\sigma}$). Dans la zone rose inférieure, la

performance est inférieure à celle qui est requise. Il est essentiel de remédier à cette situation en posant des actions ramenant la performance au niveau pré-déterminé. Dans la zone rose supérieure, le dépassement de la performance requise peut devenir un problème si la satisfaction et la fidélité de la clientèle ne suivent pas. On investit alors des ressources supplémentaires pour maintenir un niveau de performance plus élevé que celui pré-déterminé sans obtenir de compensation de la part des clients.

Par conséquent, il est clair que la « voix » du processus ne correspond pas à ce qui a été établi lors des spécifications initiales (partie verte). Les gestionnaires doivent entreprendre des actions pour gérer ces variations (période $T_0 - T_1$) et ramener la performance du processus à son niveau de performance ciblé (partie verte), ou encore revoir la cible à la suite de différents développements. La rétroaction permet de communiquer les expériences vécues afin d'améliorer l'intégration opérationnelle du prochain service.

Entre T_1 et T_2 , les variations initiales sont gérées. On peut considérer que l'intégration opérationnelle du NS a été réalisée et que le système de prestation de services est revenu à un équilibre (pas nécessairement le même qu'avant l'intégration). Les conditions opérationnelles et de marché demeurent les mêmes qu'au temps T_0 et T_1 . Le processus doit maintenant être contrôlé périodiquement, pour qu'il maintienne la performance requise et que les anomalies auxquelles remédier soient détectées. Après T_2 , il peut arriver un moment où les conditions opérationnelles ou de marché changent. Il est alors nécessaire de revoir le service (redesign des services) :

Team addresses the future evolution of the design in response to changing customer expectations and the behavior of competitors, and looks for opportunities to improve the service so that the strategic competitiveness of the service in the market is maintained or enhanced (Ramaswamy, 1996, p. 293).

Par contre, cela ne fait pas l'objet de l'étude empirique actuelle et dépasse le cadre conceptuel présenté. C'est fort de cet état de la connaissance vu au chapitre 1, de la conceptualisation dont il a été question dans le présent chapitre qu'il est possible de poser les questions de recherche.

2.3 LES QUESTIONS DE RECHERCHE

L'objectif de cette thèse est de mieux saisir comment les institutions financières gèrent l'intégration opérationnelle d'un nouveau service dans le système de prestation existant. La formulation de la question et des sous-questions de recherche a évolué avec la revue de littérature, les entrevues exploratoires, le cadre conceptuel et le terrain¹⁴. En effet, Miles et Huberman (2003) mentionnent que les questions de recherche évoluent dans le temps : « Elles peuvent être formulées au début ou plus tard, et peuvent être affinées ou reformulées tout au long de la recherche sur le terrain » (p. 51).

La phase d'exploration (revue de littérature et entretiens exploratoires) a fait évoluer les questions de deux façons. Premièrement, la section de la revue de littérature a situé clairement le travail et les connaissances par rapport à ce qui a été réalisé précédemment (Eriksson et Kovalainen, 2008). Cela a mis de l'avant la quasi-inexistence d'études portant sur le sujet de recherche et l'importance de cette question de recherche. Deuxièmement, les entretiens exploratoires (réalisés auprès de chercheurs intéressés par le développement de nouveaux services, mais aussi auprès d'acteurs dans le domaine des institutions financières et mis à contribution dans le développement de nouveaux services¹⁵) ont servi à faire un lien avec la pratique ayant cours dans les organisations et à compléter les pistes de travail (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Il est devenu évident que les écarts entre la théorie et la pratique dans ce domaine sont importants, et cela a contribué à façonner les sous-questions de recherche.

Il est important d'explorer le thème de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service, qui, pour une institution financière, représente un avantage concurrentiel certain et des revenus supplémentaires. Des ressources (financières, humaines, etc.) sont aussi requises pour intégrer le nouveau service et maintenir le système de prestation existant dans un état de stabilité propice à une haute performance.

Ainsi, la question de recherche suivante constitue le fil conducteur de la recherche :

¹⁴ L'appendice H permet de voir que les questions de recherche deviennent graduellement plus précises.

¹⁵ Voir le chapitre 3 sur la méthodologie.

Comment les institutions financières gèrent-elles l'intégration opérationnelle d'un nouveau service complexe dans un système de prestation déjà existant?

Cette question de recherche comporte plusieurs facettes. Puisque le système de prestation est déjà existant, les institutions financières fonctionnent dans un cadre de travail préétabli, avec des processus (comprenant les systèmes, les installations, l'équipement et les technologies) déjà en place. Il est nécessaire de mieux comprendre comment l'institution financière (et ses acteurs) tient compte de cette réalité lorsqu'un nouveau service est introduit :

Comment les institutions financières prennent-elles en considération les caractéristiques du système de prestation lors des étapes de planification, de développement et d'implantation du nouveau service?

On peut penser que l'intégration opérationnelle d'un nouveau service peut déstabiliser le système de prestation actuel, soit par les changements qui y sont apportés ou par l'évolution continue de celui-ci pour répondre aux besoins du marché et de l'organisation (variations). Les acteurs de l'institution financière perçoivent (ou non) ces changements et les gèrent (ou non) en apportant les ajustements nécessaires au nouveau service et au système de prestation durant l'intégration et le suivi.

Comment détecte-t-on et gère-t-on les effets systémiques déclenchés par l'évolution dynamique et les changements de toute nature qui se produisent pendant l'intégration opérationnelle et la phase de suivi postérieure?

Enfin, dans un contexte où l'on intègre un nouveau service, il est important de comprendre si des mécanismes d'apprentissage sont mis en place pour apprendre à partir des expériences et pour appliquer les leçons retenues dans d'autres projets similaires, et ce, afin de faciliter la prochaine intégration opérationnelle d'un nouveau service.

Existe-t-il des mécanismes par lesquels les institutions financières tirent des leçons de ces expériences afin d'améliorer le lancement du prochain service?

Jusqu'à maintenant, la revue de littérature a permis de mettre l'accent sur les principales dimensions du développement de nouveaux services. Le cadre conceptuel a permis d'établir

des liens entre ces dimensions et de proposer une façon de voir les choses. Le tableau 2.1 présente la question et les sous-questions de recherche.

Tableau 2.1 Questions de recherche

| |
|---|
| <p><u>Question de recherche principale</u></p> <p><i>Comment</i> les institutions financières gèrent-elles l'intégration opérationnelle d'un nouveau service complexe dans un système de prestation déjà existant?</p> |
| <p><u>Sous-questions de recherche</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Comment</i> les institutions financières prennent-elles en considération les caractéristiques du système de prestation lors des étapes de planification, de développement et d'implantation du nouveau service? 2. <i>Comment</i> détecte-t-on et gère-t-on les effets systémiques déclenchés par l'évolution dynamique et les changements de toute nature qui se produisent pendant l'intégration opérationnelle et la phase de suivi postérieure? 3. <i>Existe-t-il</i> des mécanismes par lesquels les institutions financières tirent des leçons de ces expériences afin d'améliorer le lancement du prochain service? |

Les questions de recherche servent de fil conducteur à la recherche (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Ce sont elles qui permettent de structurer la recherche afin de déterminer ce que le chercheur s'efforce de mieux comprendre, soit l'intégration opérationnelle d'un nouveau service. Elle sont utiles pour faciliter la transition à des considérations méthodologiques, d'analyses et de critères de qualité (Miles et Huberman, 2003). Cela permettra ensuite de mieux dégager les composantes (construits, variables exogènes, etc.) et les thèmes émergents de chacun des cas, et de les comparer avec le cadre conceptuel dans les chapitres d'analyse (Eisenhardt, 1989 ; Stuart *et al.*, 2002).

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Le chapitre sur la méthodologie permet de concrétiser le projet de recherche. La problématique de cette recherche porte sur l'intégration opérationnelle d'un nouveau service complexe dans une institution financière. L'aptitude à développer de nouveaux services ainsi qu'à déployer efficacement et rapidement les nouveaux services dans le système de prestation est cruciale pour les organisations. Pourtant, il existe très peu d'information de nature empirique sur le sujet. Le projet de recherche contribue à pallier cette lacune. Une étude empirique sur l'intégration opérationnelle des nouveaux services s'impose. Le contexte de la recherche sur l'intégration opérationnelle de nouveaux services dans les institutions financières est propice à une recherche exploratoire : peu d'études, peu de connaissances et peu de théories sur le sujet.

The purpose of an exploratory investigation is to move forward a clearer understanding of how one's problem is to be posed, to learn what are the appropriate data, to develop ideas of what are significant lines of relation and to evolve one's conceptual tools in the light of what one is learning about the area of life. (Corbin and Strauss, 2008, citant Blumer, 1969, p. 40.)

Le chapitre est divisé de façon à présenter la démarche de recherche, la collecte et l'analyse des informations ainsi que les critères de qualité à respecter pour assurer la validité et la crédibilité de l'étude exploratoire.

3.1 LA MÉTHODE DE RECHERCHE PRIVILÉGIÉE

Les méthodes de recherche qualitative sont valorisées lorsqu'on explore de nouvelles questions de recherche (Eisenhardt, 1989 ; Stuart *et al.*, 2002). En effet, le but des recherches qualitatives est de découvrir, d'explorer, de décrire des phénomènes, d'en comprendre l'essence, d'en tirer des explications riches et ancrées dans un contexte local et de permettre

aux chercheurs de dépasser leur cadres conceptuels initiaux (Eriksson et Kovalainen, 2008 ; Fortin, Côté et Filion, 2006 ; Perks et Riihela, 2004). Les données ancrées dans le contexte de recherche permettent de mieux comprendre les phénomènes contemporains tels que l'intégration opérationnelle de nouveaux services (Barratt, Choi et Li, 2011). La démarche de recherche présentée à la prochaine section permet de mettre en évidence les grandes étapes qui ont été nécessaires pour compléter le projet de recherche sur l'intégration opérationnelle des nouveaux services avec une approche qualitative.

Afin de mener le projet de façon systématique et rigoureuse, l'utilisation d'une démarche de recherche est nécessaire. La démarche de recherche proposée est inspirée par celle de Quivy et Van Campenhoudt (1995). La figure 3.1 présente la démarche choisie pour cette étude.

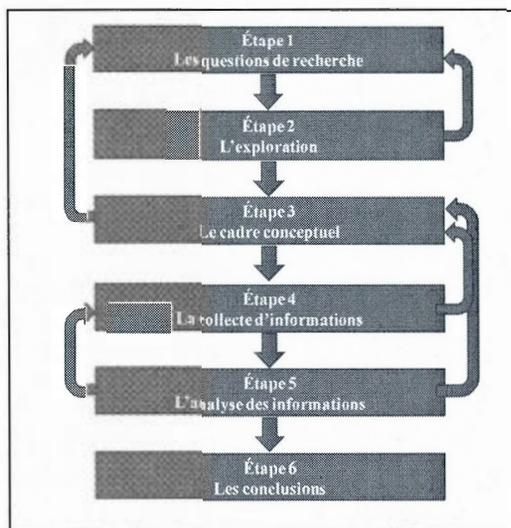


Figure 3.1 Étapes de la démarche (adapté de Quivy et Van Campenhoudt, 1995)

Ainsi, chaque étape de cette démarche est présentée de façon séquentielle, mais plusieurs rétroactions ont été nécessaires pour en arriver à ce qui est exposé dans les prochaines sections. En effet, le cadre conceptuel et les questions de recherche ont été modifiés lors de la collecte de données (Barratt, Choi et Li, 2011 ; McCutcheon et Meredith, 1993 ; Patton, 2001 ; Voss, Tsikriktsis et Frohlich, 2002). Les résultats de ces trois premières étapes sont présentés dans les chapitres sur la revue de littérature et sur le cadre conceptuel où l'on

présente les questions de recherche. Les trois étapes subséquentes sont traitées dans les prochaines sections.

3.2 LA COLLECTE D'INFORMATIONS

La collecte d'informations représente la quatrième étape de la démarche de recherche. Elle est fortement influencée par la méthode à laquelle on adhère comme chercheur – dans le cas présent, la méthode qualitative. Il est ensuite possible de recueillir les données et de les analyser.

3.2.1 Les études de cas

La stratégie de recherche utilisée pour réaliser l'étude empirique est celle de l'étude de cas. Afin de définir formellement l'étude de cas, la définition de Yin (2003) est reprise : « An empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident » (p. 32).

L'étude de cas permet d'obtenir des données pertinentes et détaillées sur l'intégration des nouveaux services, un domaine encore en exploration et dont les frontières ne sont pas parfaitement établies. Ces données, recueillies dans un contexte réel, peuvent contribuer positivement au développement de théories sur le développement des nouveaux services, ce qui correspond exactement aux besoins de la recherche (Tax et Stuart, 1997). De plus, l'étude de cas est une méthode privilégiée par plusieurs auteurs qui ont mentionné sa pertinence pour mieux comprendre le domaine de la gestion des opérations (Edvardsson, Haglund et Mattsson, 1995 ; Gummesson, 1994 ; Stuart et al., 2002 ; Voss, Tsikriktsis et Frohlich, 2002). Avant d'entreprendre la collecte de données, il est essentiel de définir l'unité d'analyse des cas ainsi que la façon dont l'échantillonnage sera réalisé.

3.2.1.1 L'unité d'analyse

L'unité d'analyse permet de délimiter ce qui est au cœur de l'étude (Miles et Huberman, 2003). Puisque cette étude est réalisée dans le contexte organisationnel d'une institution financière où l'intégration opérationnelle d'un nouveau service a lieu, l'unité d'analyse la plus pertinente est le système de prestation de services. La figure 3.3 présente les différentes

dimensions du cas : sa nature conceptuelle, sa localisation physique et sa portée temporelle (Miles et Huberman, 2003).

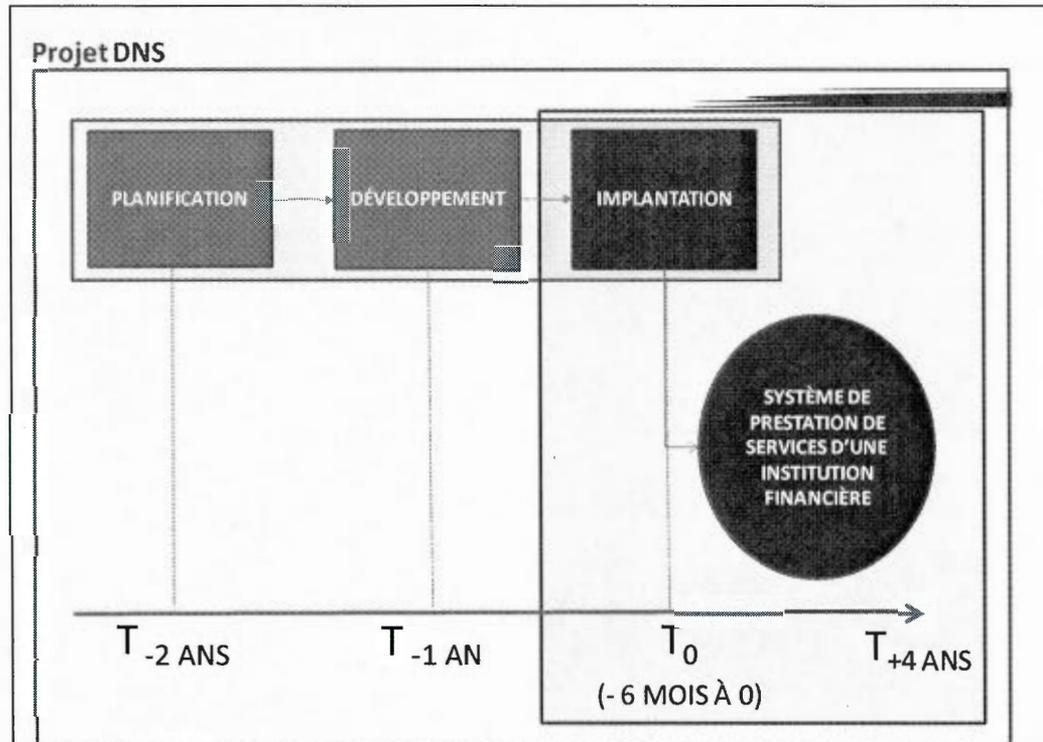


Figure 3.2 Unité d'analyse

La portée temporelle du cas porte sur plus ou moins quatre ans, mais avec un accent définitif sur le temps T_0 à $T_{+4 \text{ ANS}}$, où l'intégration opérationnelle a lieu. Ainsi, au moment de la collecte de données, les projets de DNS doivent être au début ou en cours d'implantation (pas plus de six mois depuis le début de l'implantation), donc $T_{0(-6 \text{ MOIS À } 0)}$. Les étapes de la planification et du développement peuvent provenir d'une source externe, et être en préparation depuis tout au plus deux ans ($T_{-2 \text{ ANS}}$) pour la planification et un an pour le développement ($T_{-1 \text{ AN}}$), de sorte que l'historique du projet de nouveau service soit encore disponible dans la mémoire des gestionnaires et de l'organisation. La période de temps entre T_0 et la fin de l'étude doit être assez longue pour qu'il soit possible de couvrir les problèmes rencontrés, les modifications et les rétroactions qui ont eu lieu.

Le nouveau service doit toucher l'une ou plusieurs des composantes de la stratégie de services (voir la section 1.1 de la revue de littérature). Les étapes de planification et développement peuvent avoir été réalisées par une source externe (consultant). Par contre, les projets de DNS doivent être de nature organique, c'est-à-dire que l'intégration opérationnelle ne doit pas provenir de l'achat ou de la fusion d'une autre organisation. Enfin, ce sont les membres de l'institution financière qui implantent le projet et qui sont mis à contribution dans les modifications de celui-ci. L'unité d'analyse définie, il est nécessaire de trouver des institutions financières qui satisfont ces critères et de procéder à l'échantillonnage.

3.2.1.2 L'échantillonnage

En fonction des éléments définis par l'unité d'analyse et afin de maximiser la validité de la recherche, il est important de cibler un échantillon qui permet de répondre à la question de recherche (et à ses sous-questions). En effet, un échantillonnage délibéré donne la possibilité de cibler les cas dont la richesse accroît la compréhension du sujet étudié même s'il ne permet pas la généralisation empirique (Patton, 2001, p. 230).

Afin de trouver les cas, une première phase exploratoire a permis de confirmer qu'un échantillon de convenance (basé sur le lieu de résidence) était valable. Les institutions financières canadiennes sont sans contredit des acteurs importants de l'économie mondiale, et il est justifié de s'y intéresser. De plus, le choix de comparer uniquement des institutions financières entre elles rend le contrôle de la variabilité interindustrielle possible (Alam et Perry, 2002).

Les institutions financières canadiennes se placent très favorablement sur le palmarès mondial (en matière d'actifs), comme le démontre le tableau 3.1. En effet, sept institutions financières canadiennes se situent dans les 150 premières institutions financières dans le palmarès mondial, et une autre dans les 500 premières. En ce qui touche l'économie canadienne, les institutions financières à elles seules représentent 3,3 % du produit intérieur brut canadien (Association des banquiers canadiens, 2009).

Tableau 3.1 Palmarès mondial des institutions financières (en matière d'actifs)

| Position | Institution financière |
|----------|--|
| 33 | RBC Banque Royale |
| 47 | Groupe Financier Banque TD |
| 48 | Banque Scotia |
| 53 | BMO Banque de Montréal |
| 60 | CIBC Banque canadienne impériale de commerce |
| 116 | Banque Nationale du Canada |
| 125 | Groupe Desjardins |
| 492* | Banque Laurentienne du Canada |

Source : *The Banker* (juillet 2009).

* *The Banker* (juillet 2007).

Lors d'une deuxième phase exploratoire, une visite des pages Web des IF canadiennes a mené à l'identification de plusieurs types de nouveaux services¹⁶ : produits financiers, services professionnels, processus, etc., et de valider l'existence d'initiatives de ce genre et la variété de celles-ci. Ce segment a permis de cibler les types de projets qui se réalisaient quant à l'intégration opérationnelle des nouveaux services dans plusieurs institutions financières canadiennes.

Une troisième phase exploratoire a consisté à rencontrer des individus travaillant dans les institutions financières ciblées. Cette phase a été réalisée grâce à un échantillonnage à effet boule de neige, ce qui a permis de rencontrer des gens dans le domaine et de leur demander s'ils connaissaient d'autres cas riches en information. Cela a mis de l'avant les projets de nouveaux services les plus susceptibles d'être intéressants pour la recherche. Cette étape a aussi contribué de façon significative à reconnaître de nouveaux services qui correspondent : aux critères définis par l'unité d'analyse, à la richesse des renseignements qu'on peut en retirer, à l'accès à l'information, au niveau de détails voulu et aux comparaisons que l'on veut en tirer (Patton, 2001).

¹⁶ L'appendice I présente une recension des nouveaux services.

En fonction de tous ces éléments, deux nouveaux services ont été ciblés dans la procédure d'échantillonnage. Chacun de ces services est offert par une institution financière différente (on augmente légèrement la variété sans toutefois perdre le niveau de détail par une trop grande quantité de cas). L'un des nouveaux services est déclenché par une initiative gouvernementale. Le deuxième nouveau service cherchait à modifier le point de contact des clients (voir la description des études de cas pour plus de détails). Ces services respectent les caractéristiques définies dans le chapitre sur la revue de littérature, soit :

- les services financiers sont des services complexes auxquels les clients ont recours parce qu'ils n'ont pas les capacités, les connaissances ou les compétences nécessaires pour réaliser la servuction¹⁷.
- les deux nouveaux services touchent la modification de l'un ou plusieurs des éléments de la stratégie de services. Ainsi, le premier service peut être considéré comme un nouveau service, puisqu'il touche plusieurs composantes de la stratégie de services (marché cible, formule de services, système de prestation, point de contact). Le deuxième service peut être considéré comme une amélioration du service puisqu'il modifie le processus par lequel le point de contact s'établit avec les clients¹⁸.

Afin de renforcer la validité des résultats, la décision d'étudier trois succursales différentes pour chacune de ces institutions financières permet de comparer les résultats obtenus tout en profitant des avantages d'une comparaison multisite. Avoir trois succursales au lieu de deux favorise un meilleur jugement des éléments récurrents (ou non). Le choix des succursales a été fait par l'institution financière selon un échantillonnage de convenance. Les succursales où il y aurait un maximum de collaboration de la part des gestionnaires en place ont été retenues par les responsables de l'institution. Cela implique des réalités démographiques et des tailles de succursales différentes, mais toujours le même nouveau service qui est intégré aux opérations.

¹⁷ Chapitre 1, section 1.2.

¹⁸ Chapitre 1, section 1.2.4

La figure 3.3 illustre le design de recherche qui contribue à répondre à la question « Comment les institutions financières gèrent-elles l'intégration opérationnelle d'un nouveau service dans un système de prestation déjà existant? ».

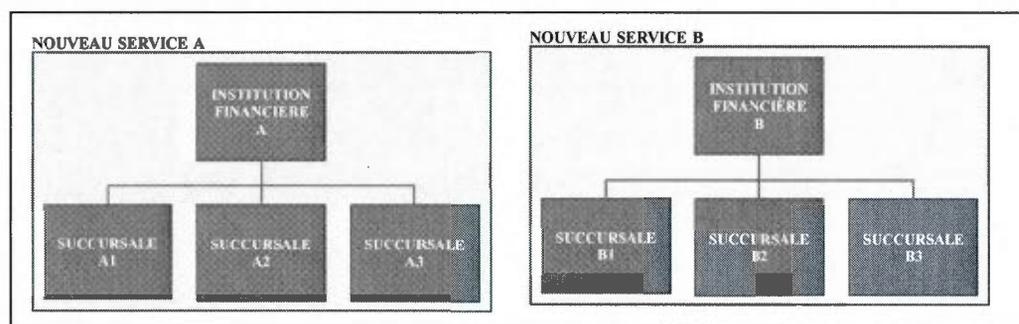


Figure 3.3 Design de recherche

Chacune de ces institutions financières a autorisé l'accès à toutes les sources d'information nécessaires pour la réalisation du projet de recherche. Chaque institution financière a même proposé une personne-ressource afin d'expliquer les opérations de l'IF et de mettre le chercheur en contact avec les bonnes personnes (Papastathopoulou, Avlonitis et Indounas, 2001). Cette ouverture de la part des IF a été cruciale, car elle a permis d'utiliser plusieurs techniques pour recueillir les données. La prochaine section fait d'ailleurs état de ces techniques.

3.2.2 La collecte de données

Dans une approche qualitative, il est fortement suggéré de réaliser une triangulation des données (Eriksson et Kovalainen, 2008 ; Miles et Huberman, 2003 ; Patton, 2001 ; Yin, 2003). Chaque méthode de collecte ou d'analyse de données révèle différents aspects de la réalité empirique (Patton, 2001). L'utilisation de différentes techniques permet de comparer les résultats obtenus et de limiter la subjectivité. Les prochaines sections vont traiter des techniques employées pour le projet de recherche sur l'intégration opérationnelle des nouveaux services : les entretiens, l'observation directe et l'analyse de documents.

3.2.2.1 Les entrevues

Les entrevues du projet de recherche ont été menées à deux moments différents dans le temps. La première série d'entrevues a été réalisée durant la phase exploratoire du projet de recherche. La deuxième série d'entrevues, quant à elle, a été effectuée suite aux décisions d'échantillonnage et de l'établissement des questions de recherche. Ces séries d'entrevues ont nécessité une approche différente.

La première série d'entrevues avait pour but de mieux comprendre le fonctionnement des institutions financières dans leur ensemble. Une quinzaine d'entrevues (d'environ une à deux heures) ont été réalisées dans plusieurs institutions financières afin de noter les particularités du milieu. Les entrevues se sont déroulées de façon ouverte avec des personnes contactées dans un premier temps grâce à la collaboration de la *chaire en management des services financiers* et dans un deuxième temps lors des contacts établis lors des entrevues (effet boule de neige). L'objectif était de reconnaître la réalité et les mécanismes de fonctionnement d'une institution financière, et de saisir comment de nouveaux services étaient intégrés. Ces entrevues ont permis d'orienter le projet de recherche, de déterminer les questions de recherche, d'améliorer la compréhension et de développer l'aisance du chercheur quant au fonctionnement des institutions financières.

En second lieu, une autre série d'entrevues semi-structurées a été effectuée dans les deux institutions financières ciblées par l'échantillonnage. L'avantage des entrevues semi-structurées est d'avoir un canevas de questions tout en conservant la liberté de diverger de ce canevas en fonction des données recueillies durant l'entrevue (Eriksson et Kovalainen, 2008 ; Papastathopoulou, Avlonitis et Indounas, 2001). Une liste de questions a été établie (en fonction des connaissances acquises lors des entrevues exploratoires et de la revue de littérature) : « Comment avez-vous entendu parler de ce projet? Quel est l'historique de ce nouveau service? Comment avez-vous été mis à contribution dans ce projet? Avez-vous eu ou donné de la formation? Comment avez-vous implanté ce projet? Est-ce que cela a changé quelque chose pour vous? Est-ce que cela a changé les façons de faire dans les succursales? Y a-t-il eu des changements à apporter? Avez-vous tiré des leçons de ce projet? » L'ordre des questions varie selon le déroulement de l'entrevue. De cette façon, on obtient plus

d'information sur le sujet de recherche, car les répondants peuvent ajouter des éléments qui ne sont pas à l'ordre du jour.

À l'aide des personnes-ressources dans les institutions financières, on a déterminé les gens qui pourraient contribuer au projet de recherche de façon positive, et ce, soit par leur connaissance du nouveau service ou par leur participation à l'intégration opérationnelle du nouveau service. À ceux-là se sont ajoutés, par l'effet boule de neige, d'autres participants. Ainsi, plus d'une trentaine d'entrevues semi-structurées d'une durée de 60 à 120 minutes ont été réalisées avec des gens de différents niveaux hiérarchiques (vice-présidents, directeurs de succursale directeur du service à la clientèle, employés divers touchés par le DNS) et de différentes fonctions de l'institution financière (support aux ventes, service à la clientèle, marketing, formation, méthodes, soutien téléphonique, consolidation/arrière-scène). Cela permettait de mieux saisir le rôle et les actions de chacun dans l'implantation du nouveau service. Une entrevue de confirmation a été menée avec chacun des contacts des IF pour valider les cas. Le tableau 3.2 présente la répartition des entrevues dans chacun des cas. Le chiffre entre parenthèses expose le nombre d'entrevues réalisées, s'il y en a plus d'une. De plus, pour l'IF (B) seuls les conseillers support aux ventes 1, 2 et 4 ont été rencontrés, le conseiller 3 n'a pas été rencontré.

Tableau 3.2 Entrevues réalisées

| Cas A | Cas B |
|--|-------------------------------------|
| <i>Arrière-scène</i> | |
| Vice-président technologies de l'information | Conseiller support aux ventes 1 |
| Directeur technologies de l'information | Conseiller support aux ventes 2 (2) |
| Conseiller développement de produits | Conseiller support aux ventes 4 |
| Directeur opérations | Directeur succursale 1 |
| Directeur soutien aux usagers | Directeur succursale 2 |
| Directeur procédures | Directeur support aux ventes (3) |
| Conseiller procédures | VP régional |
| Conseiller formation | Évaluateur 1 |
| Responsable gestion du changement (2) | Évaluateur 2 |
| VP opérations | Évaluateur 3 |
| <i>Avant-scène</i> | |
| Directeur succursale 1 | Directeur service clientèle 1 |
| Directeur succursale 2 | Directeur service clientèle 2 |
| Directeur succursale 3 | Directeur service clientèle 3 |
| | Directeur service clientèle 4 |
| | Directeur service clientèle 5 |
| | Directeur service clientèle 6 |
| | Employé 1 |
| | Employé 2 |

Toutes les entrevues ont été enregistrées. Les entrevues semi-structurées ont été transcrites *verbatim*, afin qu'elles puissent être utilisées pour la codification des données dans le logiciel NVivo. Les transcriptions ont été complétées à l'aide de la prise de notes durant les entrevues. Plusieurs centaines de pages de transcription sont maintenant disponibles pour la codification et l'analyse des renseignements obtenus (voir la section 3.3). En plus des entrevues, plusieurs séances d'observation ont été réalisées.

3.2.2.2 Les observations

Le type d'observation non structurée a été favorisé, car il permet une plus grande souplesse afin d'examiner les événements de l'intégration opérationnelle. On recueille les données au moment jugé opportun, sans plan d'observation particulier. On peut caractériser les observations réalisées comme participantes, puisque le chercheur a suivi les acteurs « partout où ils vont et dans tout ce qu'ils font, mais en se contentant d'être un observateur » (David, Hatchuel et Laufer, 2008, p. 103).

L'observation directe a été effectuée dans les deux cas, mais le cas B a profité de beaucoup plus d'observations étant donné la nature du nouveau service implanté en avant-scène. L'observation du cas A a été plus difficile, mais a profité de documents beaucoup plus détaillés que le cas B (voir prochaine section).

L'observation directe a été employée en deux temps. Dans un premier temps (durée de deux jours), une journée d'observation a eu lieu pour faciliter la compréhension de l'environnement et du quotidien d'une succursale bancaire. Au cours de cette journée, le chercheur a rencontré les gens qui assument les opérations quotidiennes, afin de discuter de leur tâche et du nouveau service. De plus, l'observation indirecte des employés de première ligne (à partir de l'arrière d'une vitre transparente) et à côté d'un employé alors qu'il effectuait les transactions a contribué à la richesse des données : les types de transactions, les outils utilisés et les mouvements requis pour réaliser les transactions demandées par le client. La nécessité de faire appel au superviseur pour plusieurs types de transactions (en fonction du degré d'autorisation de l'employé et de la particularité des transactions) a aussi été constatée. L'équivalent d'une autre journée d'observation a eu lieu en compagnie du conseiller aux ventes lors des activités dédiées au nouveau service. La rencontre des directeurs du service à la clientèle ainsi que deux réunions avec le VP et le conseiller ont permis d'explorer et de résoudre les difficultés engendrées par l'intégration du nouveau service.

Dans un deuxième temps, l'observation a été utilisée pour assister à l'implantation du nouveau service par des séances de formation dispensées par le support aux ventes, des réunions entre les personnes-clés du projet à différents niveaux (VP, directeur de succursale, directeur du service à la clientèle), ainsi que lors des audits et des délibérations dans trois

succursales de l'institution financière. Cette dernière phase a pris environ cinq jours répartis sur quelques semaines et a permis de constater *de visu* l'impact de l'intégration opérationnelle du nouveau service sur la structure existante de l'IF (B).

Dans la majorité des cas, le fait d'être observé semble avoir eu un effet négligeable chez les participants. Par contre, la présence d'un magnétophone a eu un impact sur la délibération d'un des audits, alors que les évaluateurs échangeaient à propos du cas. La discussion était très polie, positive et d'un langage trop parfait. On avait l'impression d'assister à une représentation théâtrale. Les autres audits n'ont pas été enregistrés. La prise de notes manuscrites a été favorisée. La différence s'est avérée évidente; la discussion était plus décousue, les termes utilisés moins polis, les opinions différentes, et des moments de réflexion et de découragement survenaient. L'échange a pu porter sur des éléments qui n'avaient pas été couverts lors des entrevues, ou qui l'avaient été de façon trop simpliste et positive.

L'observation de l'arrière-scène du cas A a été réalisée lors d'une des entrevues et a permis de constater *de visu* l'impact de l'intégration opérationnelle du nouveau service. De plus, puisque le tutoriel de formation était seulement disponible sur l'intranet de l'IF, une rencontre avec la vice-présidente des opérations a été organisée pour la consultation de l'intranet et la création d'une version papier du tutoriel aux fins de l'analyse.

L'observation directe a permis de décrire le milieu, les activités qui s'y sont déroulées et les personnes touchées, et de mieux capturer et comprendre le contexte dans lequel les personnes interagissent (Patton, 2001, p. 262). L'observation directe a aussi fait évoluer la réflexion pour mieux explorer les questions de recherche. Toutes ces observations ont été transcrites afin qu'elles puissent être utilisées pour la codification des données. Plusieurs pages de transcription sont maintenant disponibles pour la codification et l'analyse des renseignements obtenus (voir la section 3.3). L'information recueillie de ces observations est incluse dans la rédaction des cas, et le contenu est validé par les personnes-ressources de chacune des institutions financières.

Les documents représentent la troisième source d'information des cas, ce qui permet d'accroître la validité de l'information par triangulation (voir la section 3.5 sur les critères de qualité).

3.2.2.3 Les documents

Les documents dans ce projet de recherche ont servi à trianguler et à compléter les renseignements amassés lors des entrevues et des observations, ainsi qu'à approfondir les connaissances sur les nouveaux services introduits. La triangulation permet de valider les informations obtenues par les entrevues et les observations.

Plusieurs types de documents ont été recueillis lors des entrevues et des observations. Ils proviennent de différentes sources : articles de journaux et de magazines, pages Web des institutions financières, correspondance par courriel, plan de développement du nouveau service, correspondance avec des associations, documents promotionnels, feuille d'évaluation des employés, scénarios, définitions de produits, mises en contexte, formulaire d'autorisation, publicité, résultats de sondages, plans stratégiques, notes de services, processus documentés, rôles et responsabilités, documents de formation interne, document de formation d'un consultant, présentations. Ces documents permettent d'améliorer la compréhension et l'évolution du projet ainsi que les décisions qui ont été prises. Ceux-ci peuvent mener aux modifications intervenues tout au long du projet, mais surtout lors de l'intégration. Beaucoup de documents ont été recueillis; il a été nécessaire de les réviser afin de s'assurer qu'ils contribuent vraiment à la recherche sur l'intégration opérationnelle des nouveaux services. Certaines parties de ces documents ont été transcrites et codées, puisqu'elles avaient un lien direct avec l'étude empirique. Ces documents sont notamment utiles pour mesurer le fossé entre le nouveau service théorique et ce qui a été implanté en pratique.

L'incorporation des sources de données (entrevues, observations, documents) est réalisée lors de l'analyse de l'information. Plusieurs étapes sont nécessaires pour arriver à en tirer des conclusions qui respectent des critères de qualité établis (voir la section 3.5). La prochaine section traite des différentes étapes requises pour analyser l'information recueillie.

3.3 L'ANALYSE DE L'INFORMATION

L'un des plus grands défis qu'impose le choix de la méthode de recherche qualitative est de donner un sens à la quantité de données qu'on accumule, et ce, de la manière la plus objective possible tout en considérant la subjectivité de la relation chercheur-terrain et l'unicité de chaque projet (Barratt, Choi et Li, 2011 ; Patton, 2001). Ces données n'ont aucune signification si l'étape de l'analyse n'est pas adéquate. L'analyse constitue la cinquième étape de la démarche de recherche, présentée à la figure 3.1. C'est un processus dynamique qui permet d'examiner ces données et d'en tirer des conclusions pertinentes (Corbin et Strauss, 2008). Elle permet de comprendre les composantes (construits, variables exogènes, etc.) et les thèmes émergents de chacun des cas (Eisenhardt, 1989 ; Stuart *et al.*, 2002). Il est alors possible de lier les données à des concepts qui procurent une description forte et détaillée menant à une théorie.

Plusieurs étapes ont été nécessaires pour procéder à l'analyse des données recueillies :

- l'organisation des données;
- la description des cas;
- la codification des données selon la théorie enracinée permettant de dégager les concepts de niveaux inférieur et supérieur pour chacun des cas;
- l'utilisation de la dynamique des systèmes pour relier les concepts et réaliser l'analyse des cas individuels et l'analyse intercas.

Ces étapes sont approfondies dans les prochaines sections afin de documenter l'analyse du projet de recherche sur l'intégration opérationnelle des nouveaux services, car selon Sterman (2000), p. 856 :

Documentation is an integral part of the modeling process, at once one of the most important and most often neglected activities. Documentation is required to ensure that your results can be understood, replicated, criticized and extended by others. Without proper documentation, your work is neither scientific nor useful.

3.3.1 L'organisation des données et la description des cas

Une analyse sommaire des entrevues exploratoires a été réalisée par le chercheur. Celle-ci a permis d'orienter les questions de recherche et les entrevues semi-structurées, de bâtir le cadre conceptuel et d'accroître la connaissance du terrain. Par la suite, l'information obtenue lors de la collecte de données a été structurée (Eriksson et Kovalainen, 2008). Toutes les données empiriques ont été regroupées selon l'herméneutique à laquelle elles appartiennent. Les herméneutiques sont des textes (entrevues, documents, observations) regroupés et dans lesquels on retrouve éventuellement les codes, les définitions des codes, les paragraphes qui sont codés, les mémos rédigés au moment de la codification, etc. Les unités herméneutiques ont été créées en fonction des IF – unité herméneutique IF (A) et unité herméneutique IF (B) –, et la distribution des textes a été effectuée selon les unités auxquelles elles appartiennent. L'utilisation du logiciel d'analyse qualitative NVivo 8 a considérablement facilité l'élaboration de cette structure. L'intégration des entrevues, des observations, des documents (courriel, pages Web et autres documents numérisés) a été réalisée grâce à la fonctionnalité du logiciel NVivo. Cela permet de prendre possession de l'ensemble des données obtenues. Ces regroupements donnent lieu à une première construction des cas, une tentative de dégager un compte rendu de site cohérent (Miles et Huberman, 2003, p. 152). C'est un résumé d'une vingtaine de pages d'ordre général sur le contexte et les données. Une approche chronologique est utilisée afin de décrire l'intégration opérationnelle des nouveaux services et les problèmes rencontrés (voir les chapitres 4 et 5 pour les cas de l'IF (A) et de l'IF (B)). Chaque cas préliminaire est validé avec la personne-ressource de l'institution financière concernée pour s'assurer des faits, de la chronologie et des problèmes, de sorte à obtenir l'accord de l'IF pour l'utilisation de ceux-ci. La description des cas a été réalisée en même temps que la codification des données, car l'étude détaillée des données contribue à la description. La prochaine section traite de l'approche employée pour codifier les données.

3.3.2 La codification des données et la théorie enracinée

Dans un premier temps, l'approche adoptée a été celle proposée par Miles et Huberman (2003), qui suggèrent de créer une liste de départ issue du cadre conceptuel, des questions de recherche et des variables-clés du projet de recherche. Nous avons constitué une liste à partir de ces éléments afin de commencer la codification. L'appendice J présente cette

liste de codes préétablis, qui ont été utilisés pour analyser quelques entrevues transcrites à l'aide du logiciel NVivo 8. La structure de codes a été instaurée grâce à l'application Tree Node du logiciel d'analyse qualitative. Par contre, dès la première utilisation de ces codes, l'impression d'avoir à associer des mots et des phrases à un code préexistant (le meilleur code ou celui qui s'en approche le plus) a créé le sentiment d'imposer une structure aux données plutôt que de se laisser imprégner par le contexte et les données. Le besoin de trouver une autre méthode de codification pour procéder à cette étape s'est fait sentir; la théorie enracinée a permis de combler ce besoin.

3.3.2.1 La théorie enracinée

La méthode de la théorie enracinée de Glaser et Strauss (1967) et revue par Strauss et Corbin (2008) propose une avenue différente aux chercheurs, car elle est de nature inductive et étroitement liée aux données (Barratt, Choi et Li, 2011). L'objectif est d'explorer le phénomène peu étudié de l'intégration opérationnelle des nouveaux services, et non pas de tester des hypothèses prédéfinies. Cette méthode permet de revoir toutes les données de façon ouverte (*open coding*) et d'y trouver des thèmes et des catégories qui en reflètent la nature selon leurs propriétés et leurs dimensions (Corbin et Strauss, 2008). Ainsi, les théories qui émergent proviennent du terrain et des données recueillies. La théorie enracinée répond très bien à une situation où l'on se penche sur les actions et les interactions dans un processus, où l'on capture la complexité du contexte et où on cherche à combler l'écart entre la théorie et la pratique. Cela s'applique bien à notre sujet d'étude (Locke, 2001).

La codification des données a été réalisée par une approche inspirée par la théorisation enracinée, puisqu'il était impossible d'adopter la méthode dans son ensemble à ce stade de la recherche. Le tout s'est déroulé en deux étapes. La première étape, la codification ouverte, a permis de reconnaître plusieurs codes très spécifiques au contexte. La deuxième étape, la codification axiale, a été nécessaire pour mettre en évidence les grands concepts et pour élaborer un modèle systémique permettant de dégager des théories.

3.3.2.2 La codification ouverte

La codification de toutes les données a été reprise à l'aide de la codification ouverte (Free Nodes), ce qui a permis de codifier librement les données dans le logiciel NVivo 8. Une

première codification ouverte a dégagé une multitude de codes pour chacun des cas même s'ils avaient été regroupés selon trois axes principaux (voir appendice K). Cette première codification n'a pas été concluante car les résultats ont permis d'entrevoir des irrégularités dans l'interprétation des thèmes principaux. Les thèmes (réaction, variation, impact) ont été définis trop sommairement lors de cette étape, ce qui a engendré des problèmes quant à l'interprétation de ceux-ci.

L'usage des questions de recherche et une meilleure appropriation de la technique de codification a permis de reprendre le processus de codification et ainsi obtenir des codes plus représentatifs (détermination des passages sujets à codification au lieu de tout codifier systématiquement de peur d'oublier quelque chose). Le résultat de cette codification ouverte démontre que plusieurs codes sont similaires. Ils peuvent être regroupés par la codification axiale, ce qui limite la quantité de codes à traiter et favorise une analyse plus précise et adéquate.

3.3.2.3 La première codification axiale

La codification axiale permet de dégager les codes de nature conceptuelle pour l'émergence des nouveaux concepts (Miles et Huberman, 2003). L'IF (A) a été choisie par la chercheure pour établir la première intégration, pour assurer une codification plus fine ainsi que pour clarifier les thèmes qui ont émergé de la codification ouverte avant de passer à la deuxième IF. Les codes ouverts sont regroupés dans un niveau supérieur à l'aide de la fonctionnalité Tree Node dans NVivo 8. Cette étape permet aussi d'éliminer des codes qui ne sont pas viables ou qui peuvent être regroupés dans un autre thème. L'utilisation des réseaux conceptuels a permis de relier les sous-codes entre eux et d'établir des liens. Nous avons abordé la codification axiale de l'IF (A) et (B) et dégagé des réseaux conceptuels. Ces réseaux conceptuels sont présentés dans les chapitres d'analyse (6 et 7). Afin de compléter la codification, la dynamique des systèmes (voir section 3.3.3), dont l'utilisation n'était pas prévue à l'origine, s'est imposée comme le véhicule de choix pour l'analyse et la compréhension des phénomènes à l'étude et le dénouement de la codification axiale finale permettant de répondre aux questions de recherche. Tout au long de la codification ouverte et axiale, la rédaction de mémos a contribué de façon importante au cheminement vers la conceptualisation et la théorisation.

3.3.2.4 Les mémos

Cet exercice, réalisé lors de la codification, nous a permis de noter les interrogations et de favoriser le passage des données aux concepts et aux liens possibles entre eux. Chacune des interrogations a été notée dans un mémo associé à la donnée analysée. Ces mémos ont ensuite été analysés et revus afin de compléter l'étude.

3.3.3 L'analyse systémique des cas

L'utilisation de l'analyse systémique constitue une approche qui permet de raffiner l'analyse pour mieux répondre aux questions et sous-questions de recherche. En effet, la contribution de la dynamique des systèmes est particulièrement utile dans un contexte empirique complexe en gestion des opérations tel que l'intégration opérationnelle d'un nouveau service :

[...] system dynamics studies are driven by empirical evidence, not by abstract concepts... It offers a lens to observe and to understand the represented system, but not a description of the total system or of all social systems... In summary, system dynamics is a structural theory and offers a lens on operations management issues. System dynamics projects are meant to initiate learning processes by providing a content theory of a complex situation that typically cannot be understood intuitively. (Grossler, Thun et Milling, 2008)

L'utilisation de l'analyse systémique requiert de mettre en place les concepts et les pratiques adoptés dans cette recherche. Les prochaines sections traitent de l'approche utilisée pour analyser les données empiriques de cette étude ainsi que de la construction des modèles sous la forme de diagrammes causals.

3.3.3.1 Une façon de penser

Selon Senge (1990), la pensée systémique est un « cadre conceptuel, un ensemble de connaissances et d'outils développés depuis une cinquantaine d'années pour comprendre les phénomènes dans leur intégralité (permet d'étudier les interrelations plutôt que les éléments individuels, d'observer des processus de changements), et nous aider à les changer réellement » (p. 22 et p. 95). Elle se concentre sur les interactions entre les éléments du système, entre le système et son environnement, et sur leurs effets dans le temps plutôt que

sur leur nature (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2011). La pensée systémique devient une approche indispensable pour mieux analyser l'intégration opérationnelle des nouveaux services, qui implique de multiples variables en interaction à travers le temps. La pensée systémique profite de plusieurs outils permettant d'illustrer les interrelations des variables dans un système. Il est nécessaire de définir un système.

3.3.3.2 Un système

Le système se définit comme un ensemble de variables interdépendantes qui interagissent dans une réalité complexe et qui donnent un résultat plus vaste que la somme de ses parties. Le terme « système » est inspiré de la définition de Bédard, Ebrahimi et Saives (2011), p. 73 :

Un système se définit donc comme un ensemble d'éléments interdépendants et en interaction constante (processus¹⁹), agencés selon un ordre et en fonction de buts et de résultats à atteindre. Il opère dans un contexte avec lequel il entretient des relations d'échange et d'influence.

La meilleure façon de comprendre la structure systémique d'une réalité est de déterminer les variables, les relations de cause à effet qu'elle comporte et ainsi d'établir un modèle de représentation du système avec l'hypothèse des liens qui existent (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2011 ; Gharajedaghi, 2006 ; Grossler, Thun et Milling, 2008 ; Sterman, 2000) . La définition des termes utilisés dans les chapitres sur l'analyse des cas est présentée dans le tableau 3.3.

Tableau 3.3 Définition des termes de la pensée systémique

| Terme | Définition |
|---------|--|
| Système | Ensemble d'éléments interdépendants et en interaction constante, agencés selon un ordre et en fonction de buts et de résultats à atteindre. Il opère dans un contexte avec lequel il entretient des relations d'échange et d'influence (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2011). |

¹⁹ Processus : Ensemble des tâches, des activités et des interactions reliées entre elles de façons logiques, et maîtrisées afin de répondre à un besoin déterminé. (Voir définition au chapitre 1, section 1.1)

| Terme | Définition |
|---|---|
| Variables ²⁰ indépendantes | Variables explicatives ou exogènes qui représentent la cause et qui varient sans être influencées par les autres paramètres (Thiéart et coll., 2003). |
| dépendantes | Variables à expliquer ou endogènes qui varient sous l'influence d'autres paramètres (Thiéart et coll., 2003). |
| Boucles de rétroaction | Tout phénomène d'influence réciproque est à la fois effet et cause, et s'exerce dans les deux directions : capacité qu'ont des actes à se renforcer mutuellement ou, au contraire, à se compenser (Senge, 1990, p. 100). |
| positives | Renforce ou amplifie ce qui arrive dans un système (Sterman, 2001) : « [...] un petit changement s'alimente lui-même et peut devenir considérable, quel que soit le mouvement de départ; il est amplifié toujours dans la même direction, fait boule de neige, se combine avec d'autres éléments allant aussi dans le même sens. Cercles vicieux (effondrement accéléré) ou vertueux (croissance accélérée) » (Senge, 1990). |
| négatives | Corrige et s'oppose au changement « négatif » (Sterman, 2001). « [...] situation à la recherche de stabilité, mécanisme autocorrecteur qui ramène toujours le système à son but (boucle de régulation) » (Senge, 1990). |
| Effets ²¹ additifs (cumulatifs) | <i>Selon Mbengue et Vandangeon-Derumez (2003)</i> Plusieurs variables indépendantes expliquent une même variable dépendante. |
| interactifs | La variable dépendante est influencée par deux variables indépendantes dont l'effet ne peut se manifester que si ces deux variables associées interviennent en même temps. |



²⁰ Selon Cooper et Schindler, *Business Research Methods* « variable » est synonyme d'un construit : « It is a symbol of an event, act, characteristic, trait or attribute [p. 61]. Researchers are most interested in relationships among variables. » Synonymes de « variable indépendante » : *predictor, presumed cause, stimulus, antecedent*. Synonymes de « variable dépendante » : *critère, response, consequence*.

²¹ Ibid., p. 62.

| Terme | Définition |
|------------|--|
| médiateurs | L'effet de la variable indépendante X sur la variable dépendante Y se mesure par l'intermédiaire de la variable Z (médiatrice) |
| modérateur | L'effet de la variable modératrice modifie l'intensité (amplifie ou diminue) et/ou le signe de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. |
| Délai | Le temps qui s'écoule entre les actions et leurs conséquences. Les décisions mènent à des effets qui sont distants dans le temps et l'espace. Les délais dans une boucle de rétroaction créent de l'instabilité et augmentent la tendance d'oscillation du système (Senge, 1990 ; Sterman, 2001, p. 13). |



Le système de chacun des cas est analysé dans les chapitres sur l'analyse des cas individuels (voir chapitres 6 et 7), et des modèles sont proposés à l'aide des outils de représentation systémique de la prochaine section. Chacun de ces modèles est comparé pour l'analyse intercas (voir chapitre 8). L'utilisation de la pensée systémique et de ses outils dans le contexte de l'intégration opérationnelle des nouveaux services permet de répondre à la critique suivante : « *Although feedback loops, accumulation processes, and delays exist and are widespread in operations management, often these phenomena are ignored completely or not considered appropriately* » (Grossler, Thun et Milling, 2008, p. 373).

3.3.3.3 Les outils de représentation systémique

La modélisation de la structure systématique des IF dans l'intégration opérationnelle des nouveaux services peut être réalisée principalement de deux façons différentes : diagramme causal ou diagramme de stock et flux (*stock and flow*). L'utilisation des diagrammes est tout à fait indiquée dans une approche inductive, car ils permettent de découvrir des phénomènes récurrents dans le flux des événements et de déceler entre ces derniers des relations récurrentes (Miles et Huberman, 2003). Le tableau 3.4 présente la définition de ces diagrammes, ainsi que les avantages et les inconvénients de leur utilisation.

Tableau 3.4 Comparaison des outils de représentation choisis

| | Diagramme causal | Diagramme stock et flux |
|--------------------------------------|---|---|
| Définition | <ul style="list-style-type: none"> • Visualiser les plus importantes variables indépendantes et dépendantes et leurs interrelations • Mettre en évidence la causalité entre les variables. | <ul style="list-style-type: none"> • Visualiser les plus importantes variables indépendantes et dépendantes et leurs interrelations. • Mettre en évidence l'accumulation des ressources dans un système et le taux de changement qui touche ces ressources (Sterman, 2000). |
| Avantages (Sterman, 2000) | <ul style="list-style-type: none"> • Reproduire rapidement les hypothèses sur les causes de la dynamique du système. • Reproduire les modèles mentaux des individus et des équipes. • Communiquer les rétroactions importantes qui sont responsables d'un problème. • Représenter les interrelations et les boucles de rétroaction. | <ul style="list-style-type: none"> • Permettre la distinction entre les flux physiques du réseau et les rétroactions d'informations ainsi que les relations entre ceux-ci. |
| Inconvénients (Sterman, 2000) | Incapacité de reproduire la structure « <i>stock and flow</i> » du système, qui est un concept central de la pensée systémique. | L'interprétation des polarités des liens de causalité peut prêter à confusion quand ils concernent les « <i>stock and flow</i> ». |

Les diagrammes causals sont à la base de l'analyse des cas puisqu'on cherche à reproduire les causes de la dynamique du système, à communiquer les rétroactions importantes qui sont responsables des problèmes dans l'intégration opérationnelle et à représenter les interrelations et les boucles de rétroaction. Le résultat de ces constructions de diagrammes permet de présenter un modèle d'intégration opérationnelle des nouveaux services. Un modèle est un « système abstrait qui permet l'étude d'un phénomène ou d'un système réel [...] Aussi, il n'existe pas de modèle unique, mais autant de modèles que d'objectifs sous-jacents à la simplification ou à la représentation abstraite. Cela est d'autant plus vrai qu'il est parfois difficile de représenter dans ses détails les plus fins un processus ou un phénomène » (Thiéart et coll., 2003, p. 336). Les avantages des diagrammes causals ont compensé leurs désavantages, et c'est cette approche qui a été favorisée pour représenter la dynamique des systèmes. Et c'est pourquoi nous les avons adopté comme outil de visualisation.

3.3.3.4 La codification axiale finale pour répondre aux questions de recherche

La codification initiale a été reprise afin de dégager de meilleurs codes, c'est-à-dire des codes et des catégories de niveau supérieur permettant de répondre plus adéquatement aux questions de recherche.

La codification axiale pour la première sous-question de recherche

La codification axiale pour la première sous-question de recherche (comment les IF prennent en considération le système de prestation) a été élaborée en fonction du système de prestation des IF. Une trentaine de codes a été dégagée.

Afin d'en assurer une validité externe, un système de prestation bancaire de référence (voir figure 3.4) représentant les meilleures pratiques d'affaires a été utilisé (APQC, 2009) pour associer les passages d'entrevues avec l'un ou l'autre des sous-systèmes.

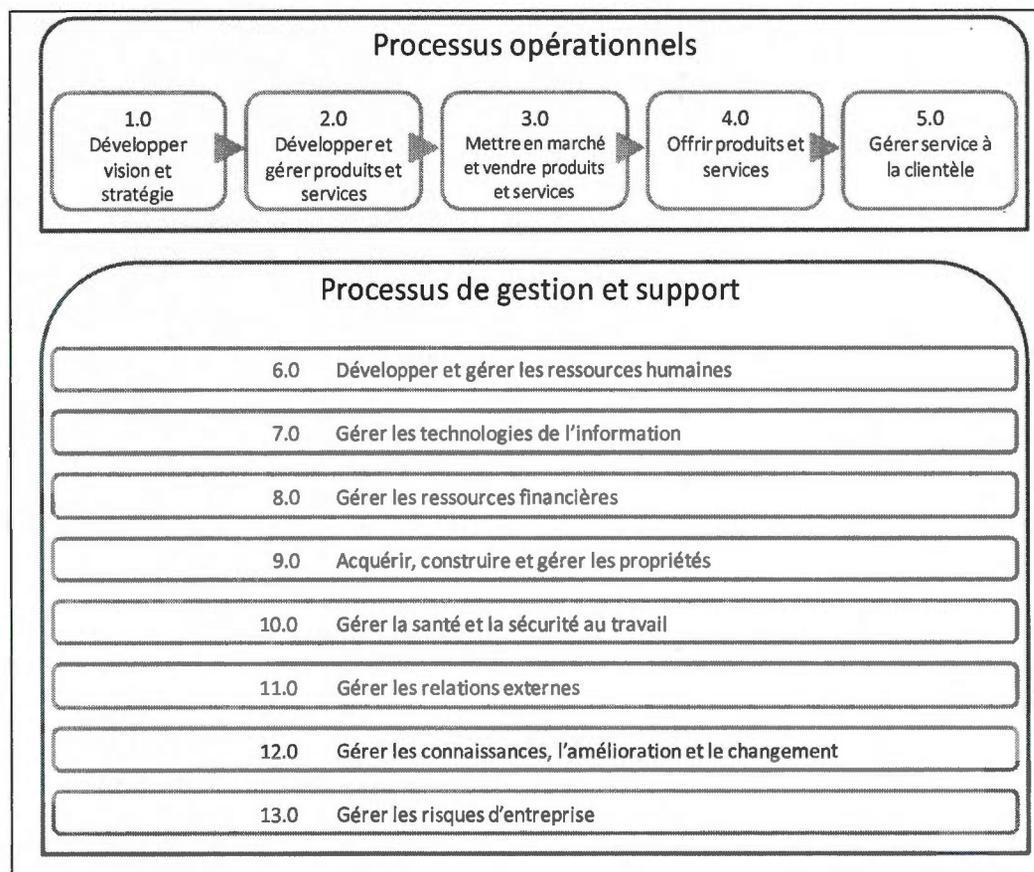


Figure 3.4 Modèle de référence APQC

L'identification d'un ratio de couverture des entrevues (nombre de processus touchés versus identifiés) ainsi que l'association des passages d'entrevues avec les processus selon les étapes de planification, développement et implantation font partie des chapitres sur l'analyse. Les écarts entre l'information obtenue par les cas et les processus génériques d'APQC sont soulevés et analysés dans ces chapitres.

La codification axiale pour la deuxième sous-question de recherche

La deuxième sous-question traite de la détection et de la gestion des effets systémiques déclenchés par l'évolution et les changements de toute nature. Les codifications initiale et axiale ont été reprises afin de distinguer les éléments du système tels que les variables

indépendantes et dépendantes, ainsi que les réponses et réactions (entrevus dans la section sur l'analyse systémique). Cette codification axiale permet d'établir un modèle d'analyse systémique de l'intégration opérationnelle du nouveau service pour chacune des IF. Dans un deuxième temps, le chercheur compare ces deux modèles dans le but de dégager les similarités et les différences, et pour proposer un modèle de plus haut niveau et conceptuel.

La clarification de l'analyse systémique combinée à la théorie enracinée a « permis de faire émerger les concepts représentatifs » (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003) de l'intégration opérationnelle des nouveaux services, et d'en arriver ainsi à une codification finale ayant des axes plus forts et une quantité de codes plus adéquate à l'analyse. Cette nouvelle codification a été bâtie sur chacune des entrevues individuelles (saturation des codes atteinte après cinq entrevues). Le nombre de codes obtenus pour les effets est beaucoup plus bas (une soixantaine de codes pour toutes les entrevues, comparativement à ce qui avait été obtenu auparavant). De plus, la richesse des codes est certainement plus intéressante par ce qu'ils dégagent comme information.

La codification axiale pour la troisième sous-question de recherche

Les entrevues et la codification de celles-ci permettent de dégager les extraits qui discutent des mécanismes par lesquels les institutions financières tirent des leçons afin d'améliorer le lancement du prochain service ainsi que les leçons apprises des expériences passées qui ont contribué à l'intégration opérationnelle.

L'analyse intercas

Par la suite, l'analyse de l'intercas permet de comprendre le pourquoi des événements en comparant les données de différentes façons (Eisenhardt, 1989 ; Miles et Huberman, 2003). La comparaison des modèles systémiques afin de juxtaposer les données permet de comparer les cas et de dégager les thèmes émergents.

Ces analyses servent à revoir le cadre conceptuel qui avait été développé initialement et modifié tout au long de la recherche et de mener vers des propositions de recherche.

3.4 LES CONCLUSIONS

La dernière étape de la démarche de recherche est d'en arriver à des conclusions. Il s'agit d'interpréter les analyses précédentes et de trouver une signification aux événements pour ensuite vérifier ou confirmer les résultats (Miles et Huberman, 2003). Encore une fois, les étapes de la codification plus détaillée et de l'analyse des cas permettront de mieux orienter le choix des outils qui supporteront l'élaboration des conclusions. Il sera possible de s'inspirer de plusieurs tactiques d'interprétation, de vérification ou de confirmation des données, présentées par Miles et Huberman (2003). Ces conclusions doivent respecter des critères de qualité les justifiant.

En fonction des résultats pour ces trois questions, le chercheur comparera le modèle obtenu ainsi que la considération du système de prestation et des mécanismes d'apprentissage avec le cadre conceptuel établi à l'origine, afin de soulever les similarités et les différences. Un retour sur la littérature – en mode validation avec ajouts, précisions et nuances – est nécessaire pour compléter le tout.

3.5 LES CRITÈRES DE QUALITÉ DE LA RECHERCHE

Les critères de qualité permettent de juger du niveau d'excellence de la recherche qualitative réalisée. Ce ne sont pas des règles à suivre, mais plutôt des éléments à aborder afin de s'assurer de la qualité de la recherche et des conclusions obtenues (Miles et Huberman, 2003, p. 502). Les cinq critères principaux (validité des construits, objectivité, fiabilité, validité interne et externe, utilisation) sont utilisés dans ce projet de recherche. Chacun de ces critères est abordé en fonction des étapes de la recherche, toujours dans le but d'en assurer la qualité.

3.5.1 Le critère de la validité des construits

Ce critère permet d'établir des mesures opérationnelles adéquates des construits (Yin, 2003). Les construits ont été définis lors de la revue de littérature. D'autres critères sont utiles pour assurer le respect du critère de la validité des construits. Les stratégies adoptées pour atteindre le critère de validité des construits dans cette recherche sont présentées dans le tableau 3.5.

Tableau 3.5 Critères de validité des construits

| Étape | Stratégie |
|---------------------|---|
| Collecte de données | <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser plusieurs sources de données (voir section 3.2.2). • Collecter des données jusqu'à saturation (on n'apprend rien de nouveau sur le cas). • Questionner et analyser le processus de pensée et de recherche avec la présence externe du comité de Ph. D. |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> • Documenter soigneusement la chaîne de justification des concepts (citation des sources). • Présenter les interprétations à des pairs lors de conférences académiques. • Questionner et analyser le processus de pensée et de recherche avec la présence externe du comité de Ph. D. |
| Écriture | <ul style="list-style-type: none"> • Faire contre vérifier le rapport par les répondants. • Documenter les subjectivités du chercheur. |

Source : Adaptation de Langley (2005) et Yin (2003).

Le dernier point dans le tableau précédent permet aussi d'aborder le critère de l'objectivité, présenté à la prochaine section.

3.5.1.1 Le critère de l'objectivité

Ce critère permet de rechercher l'objectivité, « un maximum de neutralité et de liberté par rapport aux biais induits par le chercheur, en exigeant au minimum l'identification explicite des biais inévitables existants » (Miles et Huberman, 2003, p. 503). Les stratégies utilisées pour atteindre le critère de l'objectivité dans cette recherche sont présentées dans le tableau 3.6.

Tableau 3.6 Critères d'objectivité

| Étape | Stratégie |
|---------------------|---|
| Collecte de données | <ul style="list-style-type: none"> • Documenter les détails des méthodes et procédures de la collecte de données (voir section 3.2.2). • Enregistrer les rencontres avec les individus. • Rendre les données disponibles pour d'autres chercheurs. |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> • Documenter les détails des méthodes et procédures d'analyse (voir section 3.3). • Écouter les enregistrements pour permettre la réévaluation des discussions et des thèmes abordés. |
| Écriture | <ul style="list-style-type: none"> • Établir le lien entre les données et les conclusions à l'aide de la codification et des diagrammes. • Documenter les biais préalables du chercheur tels que l'habitude de faire partie d'une organisation et de ses décisions plutôt qu'être un observateur. |

Source : *Adaptation de Miles et Huberman (2003).*

Il est aussi nécessaire de s'assurer que la démarche employée pour réaliser le projet de recherche est cohérente et suffisamment stable (Miles et Huberman, 2003). Le prochain critère traite de cet aspect.

3.5.2 Le critère de la fiabilité

La fiabilité nous permet d'évaluer s'il est possible de répéter les mêmes démarches et d'obtenir les mêmes résultats (Stuart *et al.*, 2002 ; Voss, Tsiriktsis et Frohlich, 2002 ; Yin, 2003). Les stratégies utilisées pour atteindre le critère de la fiabilité dans cette recherche sont présentées dans le tableau 3.7.

Tableau 3.7 Critère de fiabilité

| Étape | Stratégie |
|---------------------|---|
| Collecte de données | <ul style="list-style-type: none"> • Établir une question de recherche claire. Cela a nécessité de nombreux changements tels que présentés à l'annexe H. • Utiliser une stratégie de recherche en accord avec la question de recherche. Cela a déterminé la nature exploratoire et qualitative de la recherche. • Documenter soigneusement toutes les étapes suivies dans la méthodologie. • Construire une base de données de tous les articles consultés. • Contrôler la qualité des données (biais) à l'aide du directeur de thèse. |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier les codes. Cela a nécessité de nombreux changements dont il a déjà été question. • Questionner et analyser le processus de pensée et de recherche avec la présence externe du comité de Ph. D. |
| Écriture | <ul style="list-style-type: none"> • Rendre la documentation disponible pour un audit externe. |

Source : Adaptation de Langley (2005), Miles et Huberman (2003) et Yin (2003).

Les critères de qualité traités jusqu'à maintenant et les stratégies qui y sont associées visent essentiellement à assurer un contrôle sur la démarche du projet et sur le chercheur lui-même. Les critères de validité (interne et externe) permettent de situer le projet de recherche par rapport à son environnement.

3.5.3 Les critères de la validité

Selon Miles et Huberman (2003), les critères de validité interne et externe permettent de vérifier si le projet de recherche a un sens pour les gens qui ont été étudiés et les lecteurs (validité interne), et s'il peut y avoir une signification plus large (validité externe). La validité interne permet de démontrer des relations causales entre différents éléments. C'est un critère de qualité surtout utile pour les études de cas descriptives (Ellram, 1996). Puisque l'étude de cas de nature exploratoire est utilisée pour le projet de recherche, la validité interne ne s'applique pas (Yin, 2003).

La validité externe, quant à elle, permet d'évaluer si les résultats de l'étude de cas multiples sont applicables à d'autres situations, si elles ont une signification plus large. Selon Stuart *et al.* (2002) : « *With case research, generalization is from each case to a broader theory not*

from samples to populations » (p. 430). Il est plus facile de respecter la validité externe lorsqu'il y a plus d'un cas. Le design de recherche établi à la section 3.2.1.2 contribue à la validité externe. Les stratégies utilisées pour atteindre le critère de la fiabilité dans cette recherche sont présentées dans le tableau 3.8. La revue de littérature a aussi permis d'augmenter la validité externe du projet de recherche.

Tableau 3.8 Critère de validité externe

| Étape | Stratégie |
|-----------------|---|
| Échantillonnage | <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des cas multiples. Par contre, ils sont de nature exploratoire. |
| Écriture | <ul style="list-style-type: none"> • Donner un maximum de détails contextuels sur les cas afin de permettre au lecteur de juger de l'applicabilité des résultats à d'autres contextes. La chronologie des cas et l'usage des citations permettent de répondre à cela. • Tenir compte des limites du projet de recherche (deux études exploratoires). • Faire réviser par les lecteurs afin d'obtenir leurs commentaires. • Suggérer d'autres milieux où le projet de recherche pourrait s'appliquer. • Réaliser une réplication ultérieure du projet de recherche. • Revoir les liens avec la revue de littérature. |

Source : *Adaptation de Langley (2005), Miles et Huberman (2003) et Yin (2003).*

Enfin, les critères et les stratégies discutés jusqu'à maintenant prennent toute leur importance lorsque le critère de l'utilisation est satisfait.

3.5.4 Le critère de l'utilisation

Le critère de l'utilisation permet de déterminer l'intérêt de l'étude pour les participants, les chercheurs, mais aussi les utilisateurs (Miles et Huberman, 2003, p. 506). Bien que tous les critères précédents aient été satisfaits, l'objectif de ce projet de recherche est également de susciter de l'intérêt chez les institutions financières. Les stratégies employées pour atteindre le critère de l'utilisation dans cette recherche sont présentées dans le tableau 3.9.

Tableau 3.9 Critère d'utilisation

| Étape | Stratégie |
|---------------------------|--|
| Diffusion de la recherche | <ul style="list-style-type: none"> • Rendre disponible les résultats de la recherche (physiquement et intellectuellement) par des publications et des conférences. • Dégager les connaissances applicables aux institutions financières. |
| Postprojet de recherche | <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de développer des actions ultérieures. • Impact des actions sur les institutions financières (autonomie, contrôle accru, rétroaction, etc.). |
| Éthique | <ul style="list-style-type: none"> • Importance de considérer l'aspect éthique de la recherche. |

Source : *Adaptation de Miles et Huberman (2003).*

Le dernier point du tableau précédent fait référence à la considération de l'éthique dans le projet de recherche. Les notions d'éthique sont des éléments qui ont été examinés et négociés dans ce projet de recherche (Glesne, 1992). La prochaine section traite de cette considération dans le cadre du projet de recherche sur l'intégration opérationnelle des nouveaux services.

3.6 LA CONSIDÉRATION ÉTHIQUE

Le contexte principal d'étude est l'intégration opérationnelle des nouveaux services dans les institutions financières. L'information requise des participants demeure très opérationnelle (tactique). Par contre, étant donné les spécificités des institutions financières quant au développement des nouveaux services (voir section 1.3.2 de la revue de littérature) et de l'échantillonnage (voir section 3.2.1.2), les notions d'éthique deviennent particulièrement importantes puisque les institutions financières voient leurs concurrents comme leur première source d'idées de nouveaux services. De plus, l'échantillonnage est réalisé au sein des grandes IF canadiennes. Contrairement aux États-Unis, il existe très peu d'institutions financières au Canada. La demande de la part des institutions financières retenues de masquer le nom de leur institution et du nouveau service est justifiée. C'est ainsi que les institutions financières sont devenues « IF A » et « IF B ». Les différentes succursales, quant à elles, ont été surnommées « A1 », « A2 », « A3 » ainsi que « B1 », « B2 » et « B3 ».

Par contre, le temps requis pour la collecte de données, l'analyse de celles-ci, la finalisation du projet de recherche ainsi que la publication des conclusions vient atténuer les possibilités

d'utiliser le projet de recherche comme source d'inspiration pour une autre institution financière et d'en retirer un avantage concurrentiel. La publication future des détails de la stratégie de services et des processus opérationnels sous couvert de l'anonymat ne contribue en aucun cas à favoriser l'avantage concurrentiel d'une autre institution financière.

Une autre préoccupation éthique concerne les participants de l'étude. Le chercheur s'est assuré de respecter les principes de base en éthique lors de l'obtention de l'information nécessaire à la réalisation du projet de recherche. En effet, les participants de l'étude ont obtenu assez d'information pour prendre une décision éclairée quant à leur participation à l'étude :

- les participants sont en mesure de se retirer de l'étude, à tout moment et sans conséquence;
- tous les risques inutiles auxquels un participant peut se heurter sont éliminés;
- les bénéfices pour les participants ou la société l'emportent sur les risques potentiels.

L'utilisation des formulaires de consentement et d'engagement de confidentialité (voir appendices L et M) a permis de rassurer les participants de l'étude quant à l'utilisation et au traitement confidentiel de leurs informations.

Le traitement des données peut aussi se révéler une source de préoccupation. Les particularités éthiques du traitement de données proviennent surtout des possibilités de confondre les données relatives à l'étude et celles hors contexte. L'utilisation des enregistrements et la codification des entrevues permettent de garder une certaine « subjectivité objective ».

Enfin, les différents rôles du chercheur et les problèmes d'éthique qui leur sont reliés représentent les derniers aspects à considérer en éthique. L'élément qui semble le moins évident pour le chercheur est celui de « l'ami consultant », car il peut toujours y avoir un sentiment d'inadéquation entre les renseignements reçus et la contribution du chercheur à la situation : « [...] *worried by their perceived inability to adequately reciprocate* » (Glesne, 1992, p. 126). Le chercheur est devenu plus à l'aise avec ce sentiment au fil de l'étude et plus

confiant de pouvoir contribuer à une réflexion chez les participants, et ce, malgré son rôle d'observateur objectif. De plus, l'expérience et la supervision du directeur de recherche ont permis de guider le chercheur à maintes reprises lors du projet de recherche.

3.7 CONCLUSION

Le chapitre sur la méthodologie permet de concrétiser le projet de recherche. La méthode de recherche privilégiée est la méthode qualitative, car elle est particulièrement utile lorsqu'il existe très peu d'information sur le sujet à l'étude soit l'intégration opérationnelle des nouveaux services. La question de recherche et les sous-questions de recherche ont été déterminées. Ces éléments ont permis d'établir la stratégie de recherche (étude de cas), l'unité d'analyse ainsi que l'échantillonnage nécessaire à la collecte d'informations. Les techniques d'entrevue, d'observation et d'analyse de documents ont permis de recueillir l'information nécessaire à l'analyse et à la détermination des conclusions du projet de recherche. L'analyse des cas a été réalisée en combinant la théorie enracinée et l'analyse systémique. Les critères de qualité et d'éthique ont été considérés durant le projet de recherche afin d'assurer des conclusions intéressantes. Tous ces éléments combleront le fossé entre la théorie et la pratique de l'intégration opérationnelle des nouveaux services dans les institutions financières, tout en contribuant à l'avancement des connaissances sur le développement de nouveaux services.

CHAPITRE IV

CHRONOLOGIE DU CAS A

4.1 UNE MISE EN CONTEXTE

L'institution financière (IF) A est de moyenne envergure. En matière d'actifs, elle fait partie des 500 premières institutions financières²² au monde. Cette IF canadienne souhaite se démarquer par sa flexibilité qui lui permet d'atteindre ses objectifs de rentabilité.

Les nouveaux produits et services développés par cette IF sont majoritairement des changements mineurs apportés aux produits existants ou de nouveaux concepts de succursales bancaires, et ce, afin d'attirer et de retenir la clientèle pour augmenter sa rentabilité.

Le développement d'un tout nouveau service est rare dans cette IF; l'intégration du nouveau service A est même exceptionnelle pour cette institution. D'après l'un des membres de l'IF, il faut reculer 50 ans pour constater le déploiement d'un nouveau service de ce genre, avec l'introduction des régimes enregistrés d'épargne : « C'est la première fois depuis l'avènement du REER. Des gros événements comme ça, non ça n'arrive pas souvent » (initiateur 1).

Les sections suivantes portent sur l'intégration opérationnelle du nouveau service A. Le cas de l'IF (A) est constitué des entrevues et des observations réalisées sur le terrain avec les membres de l'IF²³. La figure 4.1 présente la chronologie globale de ce nouveau service. Les

²² Source : « Top 1000 World Banks 2010 », *The Banker*, 6 juillet 2010.

²³ Plusieurs membres de l'IF ont été appelés à participer à l'intégration opérationnelle de ce nouveau service. Afin de protéger l'anonymat des membres de l'IF, une méthode a été mise au point et est expliquée dans l'appendice O. Les détails portant sur les membres mis à contribution et sur les entrevues réalisées y sont aussi exposés.

éléments entourés d'un cercle ombragé sont des étapes qui ont été ajoutées au plan initial d'intégration opérationnelle du nouveau service.

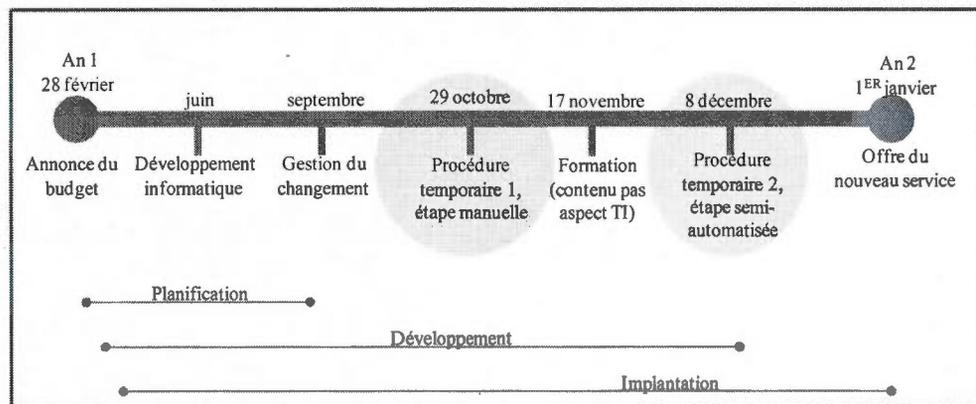


Figure 4.1 Chronologie globale de l'intégration opérationnelle du nouveau service

Cette chronologie est traitée plus en détail dans les sections suivantes. De plus, les faits saillants qui y sont liés sont aussi abordés, tels que :

- le développement déclenché par un organisme externe à l'IF;
- les étapes de planification, de développement et d'implantation en parallèle;
- l'existence d'un plan initial d'implantation et d'un plan modifié;
- l'intégration opérationnelle planifiée par rapport aux procédures temporaires;
- la perturbation provenant d'un concurrent externe;
- les périodes de dormance et de tumulte;
- les délais et les difficultés rencontrées lors de l'intégration opérationnelle.

Il est essentiel de commencer par l'historique du nouveau service pour mieux comprendre les implications de celui-ci sur le plan initial de l'intégration opérationnelle. L'analyse du cas en profondeur est présentée au chapitre 6.

4.1.1 La décision d'offrir le nouveau service

La décision d'offrir le nouveau service est déclenchée par une source externe à l'IF. Le gouvernement fédéral canadien, lors de la présentation annuelle de son budget le 28 février de l'an 1, fait part aux citoyens (et aux institutions financières) d'une toute nouvelle offensive pour favoriser l'épargne. Il est désormais possible pour les citoyens d'épargner à l'abri de l'impôt, et ce, grâce à un nouveau service que toutes les institutions financières au Canada offriront. La date de disponibilité du nouveau service est aussi annoncée par le gouvernement, comme l'illustre la figure suivante. Cette initiative gouvernementale suggère que ce nouveau service devienne disponible pour les épargnants le 1^{er} janvier de l'an 2, soit 10 mois après l'annonce du budget du gouvernement fédéral. C'est le laps de temps accordé aux IF pour intégrer opérationnellement le nouveau service.

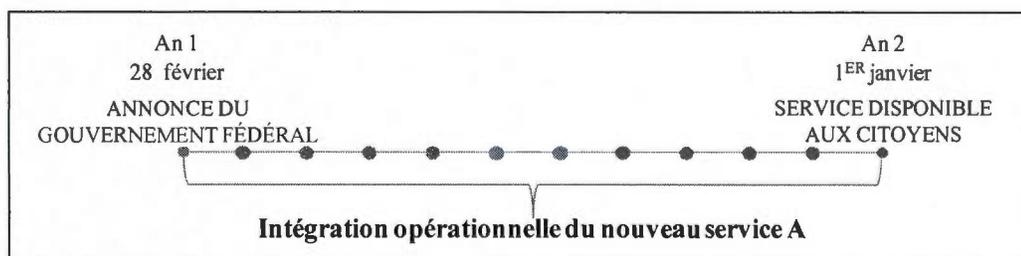


Figure 4.2 Échéance initiale du nouveau service

Ce nouveau service est considéré comme essentiel par la haute direction de l'IF et par les responsables du développement de produits, puisque tous leurs concurrents l'offriront sans doute le 1^{er} janvier de l'an 2 : « Ce n'est pas nous qui inventons la compétition, on la suit. Ce modèle fait en sorte qu'on n'avait pas le choix de le sortir. Le gouvernement te le demande, tu l'implantes [le nouveau service] » (initiateur 2).

Ce nouveau service complète le portefeuille de produits déjà existant de l'IF. En intégrant ce nouveau service, l'IF sécurise et retient sa clientèle, tout en gardant le client « captif » pour les cotisations financières des années ultérieures. Il s'agit de courtiser les clients le plus rapidement possible.

4.1.2 Le marché cible

Le marché cible n'est pas un thème abordé directement au moment de l'intégration opérationnelle du nouveau service. Toutefois, au cours des entrevues, certains membres suggèrent que ce nouveau service s'adresse à tous leurs clients, alors que d'autres limitent le marché cible à la clientèle possédant un montant de 5000 \$ dans son compte d'épargne. Certains d'entre eux mettent en doute le marché cible ou l'intérêt des clients pour ce produit : « Toute l'énergie dans le *nouveau service*, mais on ne sait même pas si on a un minimum de clientèle » (initiateur 2). Par contre, c'est de toute évidence la clientèle personnelle qui est visée par ce nouveau service, et non la clientèle commerciale.

4.1.3 L'annonce du nouveau service

L'IF avait très peu entendu parler du nouveau service A avant l'annonce du gouvernement fédéral. Lors de cette annonce, le gouvernement ne communique d'ailleurs que les grandes lignes de ce nouveau service. Les institutions financières étant très réglementées au Canada, elles doivent s'assurer d'être conformes avec les règles de l'Agence du revenu du Canada, du Bureau du surintendant des institutions financières Canada, de l'association des courtiers de fonds communs de placement, etc. Les procédures concernant le nouveau service doivent suivre les spécifications techniques et fiscales définies par le gouvernement fédéral, puisque les IF sont redevables en matière fiscale. Elles sont contraintes à produire des déclarations annuelles de renseignements pour le compte du gouvernement fédéral en ce qui a trait à l'impôt. De plus, au-delà des caractéristiques précises du produit, l'IF doit offrir à ses clients des outils de placements admissibles qui seront introduits dans un portefeuille de produits déjà existant. L'IF développe et propose un produit qui doit attirer et satisfaire la clientèle, en plus de s'intégrer à la structure existante et de répondre aux exigences du gouvernement fédéral relativement aux informations requises (valeur des actifs en début d'année et en fin d'année, montant des cotisations, retraits et transferts, etc.).

Le 28 février de l'an 1, le gouvernement fédéral n'est pas en mesure de transmettre les spécifications techniques permettant aux institutions financières de développer et d'intégrer le nouveau service. L'IF décide tout de même, à cause de l'échéance, d'aller de l'avant malgré le manque de spécifications : « On ne s'est même pas posé la question, on s'est dit :

"GO, on le fait." Quand j'ai lu le discours, j'ai dit : "Wow, on a vraiment du pain sur la planche" » (initiateur 1). D'autres membres de l'IF sont moins enthousiastes :

Ce n'était même pas une idée brillante [idée provenant d'une source interne à l'IF], c'est une décision gouvernementale. On n'a pas le choix, il faut l'administrer, faire *fit*ter les processus dedans. Des conséquences, opérationnellement, il y a des conséquences. (Initiateur 2.)

Ainsi, la période de 10 mois entre l'annonce du budget et la date officielle du 1^{er} janvier est riche sur le plan opérationnel. L'IF a pris des décisions et a agi quant à la planification, au développement et à l'implantation du nouveau service. Les prochaines sections détaillent l'intégration opérationnelle du nouveau service, ainsi que les décisions et les actions de l'IF (A) qui ont permis de l'offrir aux épargnants.

4.2 L'INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE DU NOUVEAU SERVICE

L'intégration opérationnelle du nouveau service est déclenchée par son annonce par le gouvernement fédéral. Elle touche à la fois l'arrière-scène et l'avant-scène. L'arrière-scène est traditionnellement considérée comme le *back office*, alors que l'avant-scène est le *front office*, donc les succursales où il y a un contact avec le client. La particularité de ce nouveau service réside dans le traitement parallèle des étapes de planification, de développement et d'implantation. Les sections suivantes y sont consacrées.

4.2.1 L'échéance initiale d'implantation du nouveau service

La figure 4.3 illustre les étapes initialement prévues par l'IF. Celle-ci choisit de profiter des 10 mois disponibles pour développer le nouveau service et ainsi respecter la date d'échéance du 1^{er} janvier fixée par le gouvernement. Les grandes étapes du projet sont informellement décidées à son début. On prévoit planifier le nouveau service de la fin février à juin de l'an 1, développer les composantes nécessaires de juin à décembre de l'an 1 et intégrer le tout entre décembre de l'an 1 et le 1^{er} janvier de l'an 2.

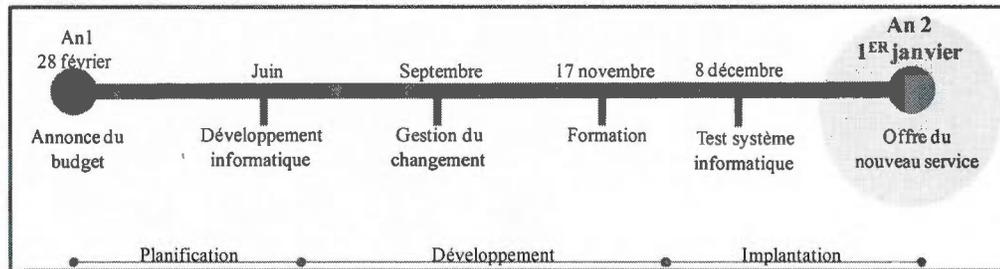


Figure 4.3 Premier échéancier de l'IF (A)

Les évènements entre l'annonce du nouveau service (an 1) et la date officielle de janvier (an 2) sont riches en information pour l'intégration opérationnelle. Il faut d'abord souligner que des perturbations ont entraîné des modifications au plan initial. Les premiers moments de l'intégration opérationnelle ainsi que les périodes subséquentes sont détaillés dans les prochaines sections. Les répercussions que ces changements ont engendrées sont aussi abordées.

4.2.2 Les premiers moments

Plusieurs personnes sont mises à contribution dans cette intégration. Pour commencer, l'initiative est pilotée par le groupe du marketing, qui se déclare responsable du produit : « Dès le départ, j'en ai parlé, et on s'est dit "go". On ne s'est même pas posé la question. On le fait, le projet, le projet m'appartient » (initiateur 1). Par la suite, cette affirmation a été discutée par d'autres membres de l'IF : « Il pensait qu'il dirigeait le projet, mais rien de cela n'a été fait. Le rôle était d'amener l'information. Il arrive des fois où les gens ont la perception qu'ils sont en charge, il y a beaucoup de perceptions différentes [...] » (support 3). Le groupe des technologies de l'information est aussi appelé à participer à la mise en place de la plateforme informatique. L'appendice N traite plus particulièrement des membres de l'IF mis à contribution dans l'intégration opérationnelle et de leur regroupement en différents comités.

Le lendemain de l'annonce du budget, l'IF se retrouve dans une situation où elle possède très peu d'information sur les spécifications du service. L'idée du nouveau service est lancée, mais les détails opérationnels n'ont pas été pensés à l'avance.

C'est là [après le budget] que j'ai commencé à m'intéresser à ce produit. Les caractéristiques, à quoi ils [le gouvernement] s'attendent... Il y avait énormément de questions sans réponse, parce que le budget ne vient pas dans le détail de l'opérationnel, de l'administratif ou de la fiscalité. On avait un minimum d'informations. Le gouvernement est un peu comme ça. Il lance son projet, et après ça il peaufine tout le reste. (Initiateur 1.)

Les premiers moments après le budget sont consacrés à l'acquisition des spécifications permettant de développer adéquatement le service. Elles proviennent de plusieurs sources externes et internes à l'organisation. La figure 4.4 illustre les spécifications nécessaires à l'intégration du nouveau service.

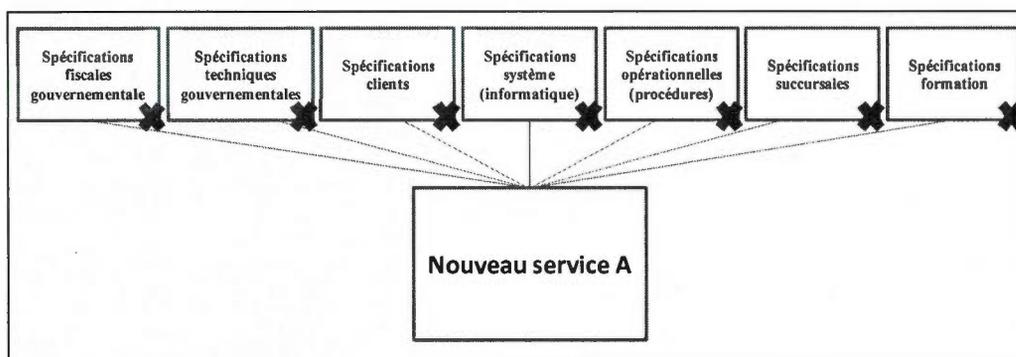


Figure 4.4 Spécifications inexistantes du nouveau service au jour 1

Les spécifications fiscales et techniques gouvernementales sont clarifiées et recueillies par l'entremise de l'Association des banquiers canadiens (ABC), qui est l'organisme porte-parole des IF canadiennes auprès du gouvernement (ministère des Finances). La majorité des IF au Canada participent aux conférences téléphoniques et reçoivent les courriels de l'ABC. C'est une source d'information privilégiée pour le groupe du marketing de l'IF (A) puisqu'à mots couverts, il est possible de découvrir les questionnements et les difficultés des autres institutions financières.

C'est sûr qu'on ne va pas ouvrir le jeu à 100 %, mais les discussions ne sont même pas à ce niveau-là. La position de produit comme telle, ça intéresse peu ce comité-là. C'est plus la définition du produit, comment le gérer de façon efficace avec le gouvernement et entre nous. (Initiateur 1.)

De plus, on se réfère à des articles de journaux, aux sites Web du gouvernement et des concurrents ainsi qu'au consultant informatique externe. Enfin, les experts de l'IF sont aussi mis à contribution afin d'obtenir des spécifications concernant l'organisation et sa future interaction avec le nouveau service. Par conséquent, plusieurs sources d'information sont consultées tant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation (comme l'illustre la figure 4.5).

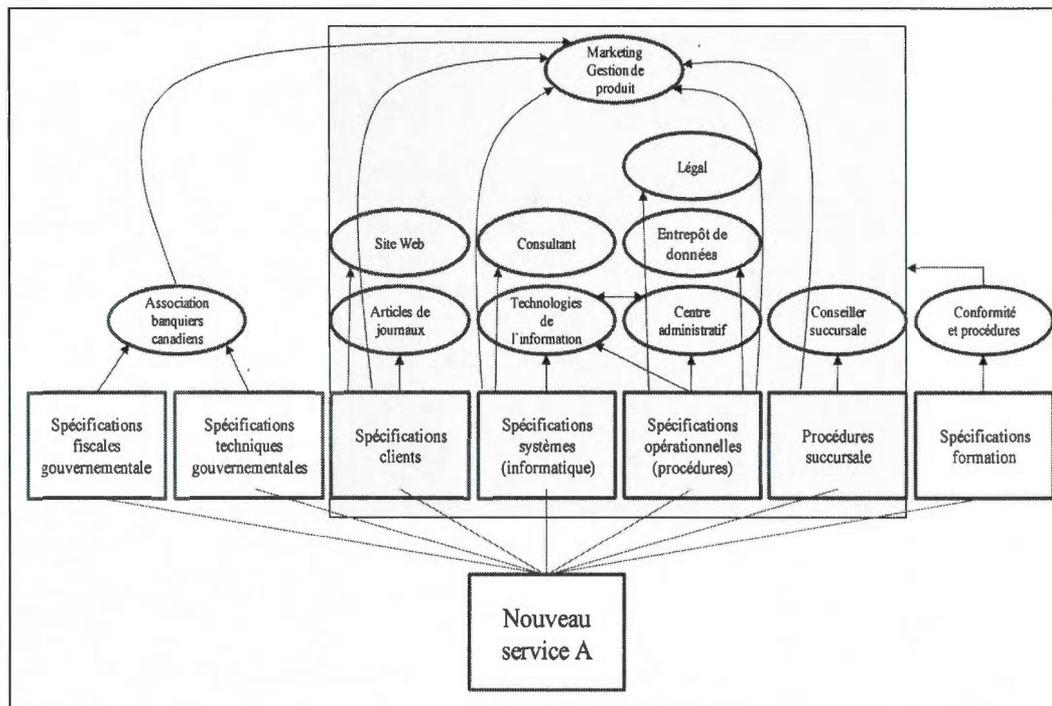


Figure 4.5 Sources d'information internes et externes à l'organisation

Ces consultations se déroulent tout au long du projet, avec de multiples allers-retours entre les différents intervenants.

4.2.2.1 L'intégration informatique du nouveau service

Les premiers moments servent aussi à considérer différentes options et à concevoir des scénarios exploratoires afin de mesurer l'étendue et les coûts du projet : le traitement du nouveau service de façon manuelle, semi-automatisée ou automatisée. Le comité de pilotage

décide de reprendre la structure informatique d'un produit existant et de l'intégrer dans un autre produit en cours de développement. Très rapidement, l'aspect du développement informatique devient un incontournable, puisqu'il a été déterminé qu'une grande partie du développement du nouveau service est associée à la technologie.

Dès maintenant, on a bâti ça. Il fallait réagir rapidement à cause de la demande. Ce type de grand projet demande des développements informatiques très importants. C'est vrai que malheureusement, la technologie prend une grande importance au détriment de plein d'autres étapes. C'est le groupe de technologie informatique qui va décider la date d'implantation, on n'a aucun contrôle. (Initiateur 3.)

La partie informatique est sous la tutelle d'un comité et d'un gestionnaire de projet déterminés.

Bien que des développeurs informatiques existent à l'interne, ce travail est presque entièrement réalisé à l'externe par un consultant. L'IF est ainsi dépendante des compétences de ce dernier et de l'échéancier qu'il lui impose. À la fin mai, un formulaire d'avant-projet sommaire est signé (un autre suivra à la fin juillet, plus complet et comportant davantage de signatures), donnant l'autorisation officielle de développer l'aspect informatique du nouveau service. On remarque, par contre, que plusieurs démarches auprès du consultant ont été entreprises avant même cette autorisation : « Souvent, quand il y a des projets comme ça, qu'on sait que de toute façon, c'est un *no-brainer*, la machine part pareil. L'équipe TI en arrière a commencé pareil, même s'il n'y avait pas de documents de signés » (Initiateur 1). Le laps de temps limité entre l'annonce du gouvernement et la date de mise en fonction du nouveau service change la relation habituelle entre l'IF et le consultant informatique.

Quand on parle d'un nouveau produit, on part avec les faits (analyse de système) et un protocole de gestion de projet (avant-projet). Nous [pour le nouveau service], on n'a pas eu le temps, dans le fond; on est allé directement au fonctionnel. (Initiateur 3.)

Il y a une période plus calme durant les vacances de l'été. Il faut attendre à la fin août avant le déclenchement de plusieurs autres activités.

4.2.3 L'effervescence à la fin août

À la fin août, on sent une effervescence dans la reprise des activités régulières en raison de l'échéance du nouveau service, à venir dans moins de quatre mois. Plusieurs activités en parallèle ont lieu, et le développement du nouveau service a un impact sur d'autres initiatives de l'IF en cours, telles que la planification financière, le soutien aux usagers, les nouveaux supports de formation et le développement informatique. La figure 4.6 illustre les interrelations entre ces différentes initiatives.

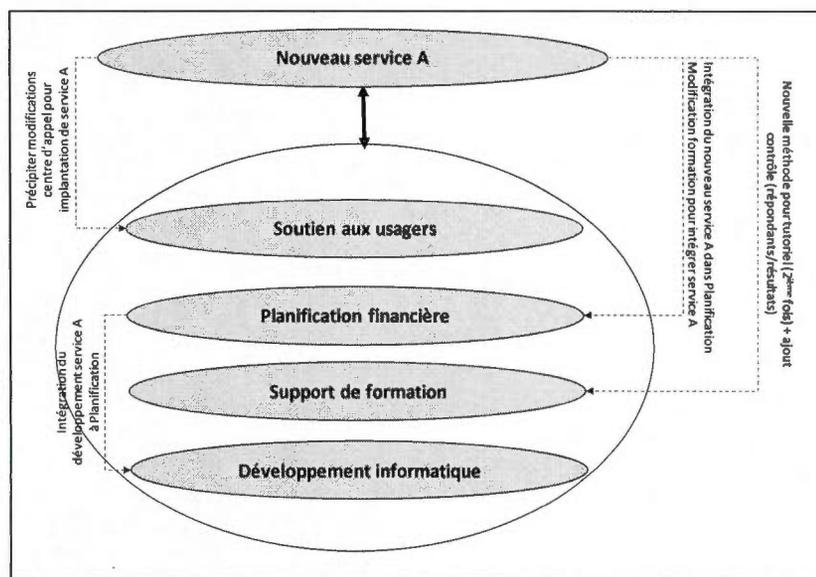


Figure 4.6 Impact du DNS sur les autres initiatives

Les comités de pilotage et de changement sont en effervescence. En effet, c'est la première fois que l'IF met en place un comité de changement pour gérer un plan de communication auprès de tous ceux touchés par l'intégration opérationnelle du nouveau service. Un tel comité vise à pallier des lacunes observées par l'un des champions du projet.

Il n'y avait rien qui se passait, alors en fin de compte, nous n'avons pas eu le choix. On s'en allait dans un mur quant à la formation et à la communication. Avant, il y avait une petite portion de gestion de changement dans le comité de pilotage, mais ce n'était pas clair, qui la prenait, et ça faisait un bout qu'il n'y avait pas eu de projet comme cela. On a vu un besoin pour le comité changement. (Support 1.)

Les groupes des procédures, de la formation, du développement informatique et du marketing sont tous interreliés. Chaque groupe requiert des intrants des autres groupes de travail afin de faire avancer le projet. La figure 4.7 expose la chaîne d'engagement entre les différentes fonctions de l'organisation et ses organismes externes pour que le projet soit mené à terme.

Comme il a été souligné précédemment, le gouvernement fédéral est le déclencheur de l'initiative. Il possède les spécifications dont l'IF a besoin pour développer et intégrer le nouveau service. Puisque toutes les IF sont dans la même situation, l'Association des banquiers canadiens prend en charge les discussions et représente les IF auprès du gouvernement. Des appels téléphoniques et des courriels permettent au groupe du marketing d'obtenir graduellement les données requises. Le groupe du marketing constitue le noyau central de transmission de l'information dans l'IF. En effet, il redistribue l'information au groupe des technologies de l'information, qui est aussi en relation avec le consultant informatique externe.

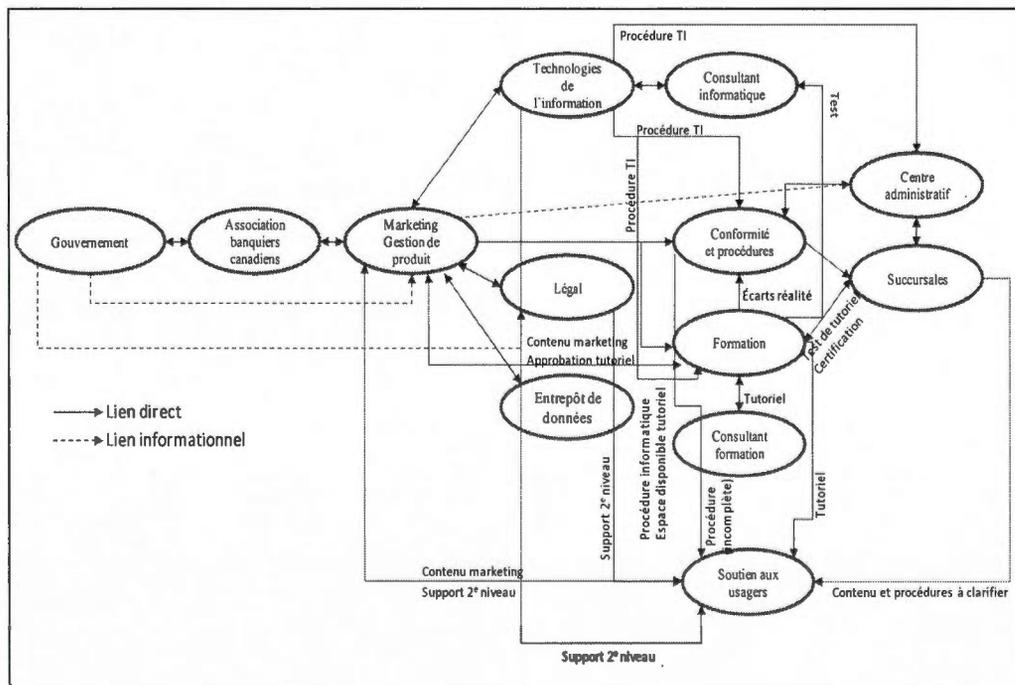


Figure 4.7 Chaîne d'engagement des différentes fonctions mises à contribution

Le secteur légal, l'entrepôt de données et le groupe de conformité sont tous dépendants de ce que le groupe du marketing leur fournit pour se lancer dans leurs processus respectifs. Les groupes de formation, du centre administratif et du soutien aux usagers interagissent au deuxième niveau, c'est-à-dire qu'il y a souvent un autre intervenant entre eux et le groupe du marketing. Ainsi, la formation interagit avec le groupe de technologies de l'information afin d'obtenir les procédures informatiques à inclure dans les documents de formation. Ils sont aussi en relation avec un consultant en formation, qui les aide à concevoir un tutoriel. Le centre administratif, quant à lui, doit mettre en oeuvre les procédures déterminées par le groupe de conformité des procédures et qui doivent être appliquées par les succursales.

Toutes les fonctions mises à contribution visent à intégrer opérationnellement le nouveau service pour le 8 décembre, afin qu'il puisse être offert aux clients en succursale le 1^{er} janvier. « La première phase, c'était d'être en mesure le 1^{er} janvier de voir le produit prêt en succursale pour le vendre à nos clients » (initiateur 1). Par contre, une perturbation vient modifier l'échéance initiale du nouveau service et crée beaucoup de liens informels dans la chaîne d'engagement.

4.2.4 La perturbation

À la mi-octobre, une perturbation vient modifier le plan d'intégration opérationnelle du nouveau service de l'IF. Un concurrent offre le nouveau service plus rapidement que toutes les autres IF. En effet, il a trouvé une solution en interprétant les consignes gouvernementales sans toutefois y contrevenir, laquelle est complètement transparente aux yeux des clients et lui permet de monopoliser le marché. Bien que l'IF soit surprise, l'initiateur 1 a perçu des indices lors des conférences téléphoniques avec l'Association des banquiers canadiens. Il souligne avec philosophie : « La *game*, c'est le plus rapide. »

La décision n'est pas longue à prendre pour les dirigeants de l'IF; il faut réagir. Le comité directeur et celui de pilotage devancent l'échéance afin de s'assurer que l'IF (A) soit aussi en mesure d'offrir le nouveau service plus rapidement. Des listes de sollicitation sont envoyées aux employés des succursales, et des offensives marketing sont réalisées pour obtenir le plus de clients possible. Par contre, en arrière-scène la pression est différente.

On avait un plan de projet, on avait un paquet de choses de définies et on était là à peu près le 8-10 décembre. Là, une autre IF a sorti son produit. Alors, il faut être bien plus vite que ça. On a tout défait ça pour sortir quelque chose plus rapidement et on a un genre de processus manuel en attendant. On aurait pu dire : « Regarde, on maintient notre plan, on va être là le 8 et on va être là super *clean*. » C'est encore le corpo[ratif] qui décide, dans le réseau ça va être un peu boiteux. (Initiateur 2.)

Ainsi, le processus manuel auquel on fait référence est associé à deux procédures temporaires mises en place afin d'offrir le nouveau service plus rapidement. Les prochaines sections traitent de ces procédures temporaires ainsi que de leurs répercussions.

4.2.5 Les procédures temporaires

On décide d'établir deux procédures temporaires manuelles afin de pouvoir offrir le nouveau service plus rapidement. Ces procédures ont cours à deux moments différents, comme l'illustre la figure 4.8. L'IF devance ainsi l'échéance initiale de près de deux mois.

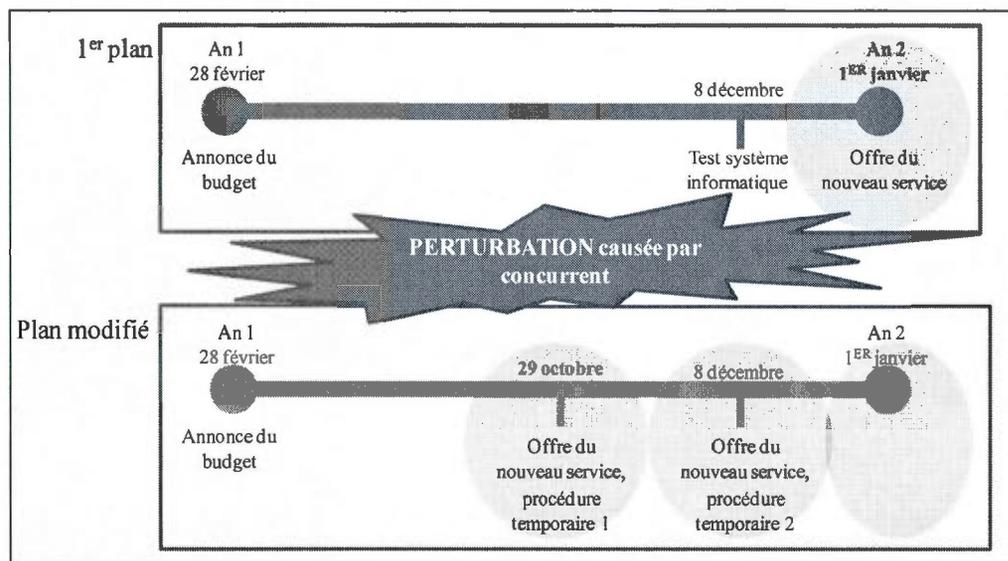


Figure 4.8 Plan modifié et procédures temporaires

La première procédure temporaire est entièrement manuelle et est déployée avant la fin octobre, soit avant que la formation soit dispensée et que les procédures soient terminées. « Ça vient créer de la distorsion partout, parce que là c'est manuel. On n'a pas eu le temps de

former, on n'a pas eu le temps d'informer. On présente ça tout croche. Pour suivre la concurrence, on a viré tout à l'envers, c'est difficile» (opérationnel 1). En effet, la formation devait être disponible le 17 novembre, et ce, afin que les gens en succursale disposent de trois semaines pour l'intégrer avant le 6 décembre, date de la mise en service de l'outil informatique. Puisqu'un consultant externe est requis pour la formation, celle-ci n'est pas disponible pour la première implantation manuelle du 29 octobre. Les succursales offrent le service sans avoir eu de formation préalable. Par contre, plusieurs conférences téléphoniques ont été réalisées pour informer les succursales sur le nouveau produit, ce qui rend ultérieurement la formation inutile, aux dires de l'utilisateur final 1.

De plus, la décision d'intégrer la procédure manuelle a surpris certains membres de l'organisation : « Pour mettre cette procédure temporaire manuelle en place, on n'a pas été consultés. On l'a appris un jour avant ou le matin que ça entrerait en force » (opérationnel 1). La deuxième procédure temporaire, quant à elle, est semi-automatisée et déployée lors de l'implantation de la nouvelle plateforme informatique, soit au début de décembre de l'an 1, comme ce qui était d'abord prévu. Il est maintenant possible d'associer des clients au nouveau service. Ces deux procédures temporaires ont créé une certaine confusion en arrièr-scène et dans les succursales. En voici quelques exemples, qui seront traités plus en détail dans le chapitre sur l'analyse :

- les procédures n'ont pas toutes été comprises de la même façon par les différents intervenants. Certaines succursales ont envoyé des télécopies des demandes d'ouverture de compte (elles devaient en garder une copie en guise de confirmation); d'autres les ont gardées dans leur bureau en prévision de la deuxième procédure. Le centre administratif a reçu l'équivalent de plusieurs milliers de demandes d'ouverture de compte en format papier et a perdu de vue les autres;
- les informations concernant les ouvertures de compte et les instructions particulières n'étaient pas toujours ensemble;
- le suivi des demandes problématiques était réalisé lors de l'application de la première procédure, mais on cessait le suivi avec le volume des demandes manuelles;
- certaines contributions non autorisées ont été traitées et ont dû être révisées;

- une confusion dans les taux a créé un surplus de travail, car il a fallu réviser les demandes et avertir les clients;

On observe aussi plusieurs discussions informelles en dehors de la structure (des comités) que l'IF a implantée :

C'est impressionnant comment ça pourrait être simple, avec 10 personnes connectées sur à peu près tous les projets, de faire quelque chose sans que rien ne se passe dans les corridors... mais tu as quelqu'un qui sème un doute, qui pose une question. (Initiateur 3.)

Malgré les confusions et les discussions informelles, l'implantation du nouveau service a finalement été réalisée à la date initialement prévue du 1^{er} janvier. Quelques phases subséquentes ont été implantées concernant l'aspect fiscalité.

4.3 LE VÉCU DES DIFFÉRENTES SUCCURSALES

Afin de mieux comprendre l'évolution de l'intégration opérationnelle du nouveau service, trois succursales ont été choisies. Les prochaines sections traitent d'ailleurs de l'expérience de chacune d'entre elles, de cette intégration opérationnelle et des difficultés rencontrées.

4.3.1 Succursale A1

La succursale A1 est dotée d'un planificateur financier qui suit périodiquement des formations. Grâce à ces formations, qui lui ont permis d'acquérir des connaissances quant au nouveau service, la succursale a su se montrer proactive et était en attente du développement du service en question. De plus, le vice-président régional a organisé des formations et des conférences téléphoniques pour discuter du nouveau produit. Des problèmes relatifs à la mise en application des procédures manuelles ont été relevés; certains des employés ont préféré attendre quelques jours pour s'assurer de l'absence de failles. Aucune formation n'a été prévue pour les caissiers.

4.3.2 Succursale A2

La succursale A2 considère qu'elle est privilégiée, car en plus de desservir une clientèle plus scolarisée comparativement à celle des autres succursales de l'IF, elle profite d'un taux de

roulement très bas et est dotée d'employés d'expérience en matière de conseils financiers, qui sont à l'affût des nouvelles annonces du gouvernement dans le cadre de la présentation du budget. Le nouveau service est ainsi perçu comme étant essentiel. On constate par contre une certaine prudence de la part du directeur de la succursale, qui a décidé de former tous les membres de la succursale, des caissiers aux conseillers. Il n'a pas divulgué la procédure manuelle aux caissiers, car il ne voulait pas leur apprendre une méthode qu'ils devraient désapprendre ensuite. Ayant des réticences par rapport au *back office*, il a laissé l'occasion aux conseillers d'utiliser la procédure manuelle, mais il a préféré attendre la date officielle d'implantation et revoir le client à ce moment-là. Il a eu peur que la procédure manuelle entraîne la perte d'informations. Il a aussi vérifié tous les nouveaux dossiers concernant le nouveau produit, pour s'assurer de la conformité.

4.3.3 Succursale A3

La succursale A3 se trouve choyée en raison de son emplacement, de son nouveau concept, de son faible taux de roulement, de l'expertise de ses employés et du type de clients qui composent son bassin de clientèle. Cette succursale possède peu d'information sur le nouveau service et dépend des avis de l'IF sur l'intranet. On fait aussi référence à un article dans le journal qui a permis de repenser le marché cible à laquelle s'adresse le nouveau service. Au moment de l'entrevue, le directeur n'envisageait pas de problèmes majeurs, puisqu'il prévoyait déployer ses efforts pour le 1^{er} janvier. Lors de cette entrevue, aucun indice ne pouvait laisser croire que des procédures manuelles seraient mises en place.

4.4 MISE À JOUR – PROCÉDURES NON AUTOMATISÉES

Le constat de l'intégration opérationnelle est positif. L'IF a réussi à obtenir plus de clients que ce qu'elle avait initialement planifié. Qui plus est, elle a dépassé les prévisions de ventes. Le développement et la gestion des comptes s'effectuent toutefois encore manuellement à certaines périodes de l'année (novembre et décembre), car les conseillers en succursale veulent placer un montant accordé par le client dans le nouveau service avant la date autorisée par le gouvernement (ce qui causerait un excédent, puisqu'un montant limite est fixé par année). La gestion manuelle est principalement due aux raisons de fiscalité, d'imposition et de limite de montant accordé chaque année par le gouvernement fédéral. Ces

demandes, qui sont souvent acheminées par télécopieur ou par l'impression centralisée, doivent être traitées dès le début janvier afin que le montant soit assuré au client. Ainsi, 4000 demandes doivent être traitées de façon manuelle par le centre administratif durant le mois de janvier, car le mois de février représente une période intensive liée à un autre produit offert par l'IF. Le reste de l'année, les procédures sont automatisées.

Puisque la situation se reproduit, le centre administratif est en mesure de prévoir le nombre d'employés à engager en surplus, une augmentation également associée à la période intense de février provoquée par l'autre produit offert par l'IF. Bien que plusieurs projets d'amélioration de processus réalisés au sein du centre administratif (autres que pour le service) permettent de réduire le nombre de ressources supplémentaires temporaires pour traiter ces demandes (2 employés au lieu de 15), cet élément est récurrent depuis l'intégration opérationnelle du nouveau service et ne semble pas être en voie de se régler à court ou moyen terme.

CHAPITRE V

CHRONOLOGIE DU CAS B

5.1 UNE MISE EN CONTEXTE

L'institution financière (IF) B est de grande envergure. En matière d'actifs, elle fait partie des 500 premières institutions financières²⁴ au monde. Cette IF canadienne souhaite se démarquer par sa détermination à satisfaire les clients, à établir un lien de confiance avec eux et à devenir un choix privilégié.

Les nouveaux produits et services développés par cette IF sont majoritairement des changements mineurs apportés aux produits existants afin d'attirer et de retenir la clientèle pour augmenter sa rentabilité. Le développement de nouveaux services s'effectue à l'occasion et provient toujours d'initiatives lancées par les divisions des produits et des ventes du siège social. Le mandat de la division des produits consiste à mettre en place de nouveaux produits financiers, alors que celui de la division des ventes est de trouver de nouvelles façons d'approcher les clients pour améliorer les liens entretenus avec eux et pour mieux les servir. Par la suite, les initiatives du siège social sont diffusées localement dans chacune des régions de l'IF.

La nouvelle norme de services (NNS)²⁵ que l'IF (B) introduit est différente de ce qu'elle a l'habitude de mettre en œuvre. Puisque la nature des relations entre l'IF et ses clients se transforme, l'IF souhaite faire vivre à ses clients une expérience client plutôt qu'une simple transaction bancaire au point de contact. Elle modifie ainsi le processus d'accueil et de transaction afin d'augmenter les aspects relationnel et de vente. En s'engageant ainsi auprès de ses clients, l'IF veut non seulement ajouter de la valeur aux services offerts grâce à une

²⁴ Source : « Top 1000 World Banks 2010 », *The Banker*, 6 juillet 2010.

²⁵ Voir le chapitre 3 sur la méthodologie pour la discussion sur la validité de la NNS comme un nouveau service.

expérience plus personnelle et mémorable, mais aussi élever son niveau de services à la clientèle. En outre, elle désire uniformiser son service dans toutes ses succursales et « trouver une solution qui apporte une constance, qui élimine les variations qui enlèvent la crédibilité [auprès des clients] » (support 2). On cherche à augmenter la probabilité de recommandation par les clients et à accroître les parts de marché de l'IF.

Les sections suivantes portent sur l'intégration opérationnelle de la NNS dans une région déterminée de l'IF. Le cas de l'IF (B) est constitué des entrevues et des observations réalisées sur le terrain avec les membres de l'IF²⁶. La figure 5.1 présente la chronologie globale de cette NNS.

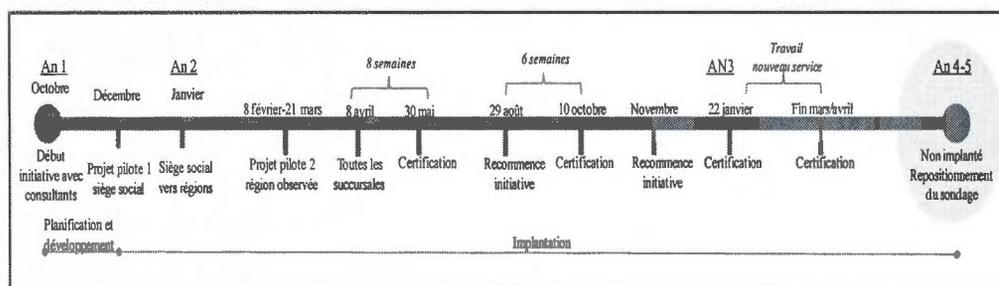


Figure 5.1 Chronologie globale de l'intégration opérationnelle de la nouvelle norme de services

Cette chronologie est traitée plus en détail dans les sections suivantes. De plus, les faits saillants qui y sont liés sont aussi abordés, tels que :

- le développement de la nouvelle norme de services par une firme externe à l'IF;
- l'existence de deux projets pilotes;
- l'intégration opérationnelle régionale;
- les certifications des succursales;
- l'interprétation des sondages;

²⁶ Plusieurs membres de l'IF ont été mis à contribution dans l'intégration opérationnelle de cette nouvelle norme de service. Afin de protéger l'anonymat des membres de l'IF, une méthode a été mise au point et est expliquée dans l'appendice P. Les détails portant sur les membres mis à contribution et sur les entrevues réalisées y sont aussi exposés.

- les périodes de dormance et de tumulte;
- le marché cible personnel et commercial;
- les délais et les difficultés rencontrées lors de l'intégration opérationnelle;
- le repositionnement du sondage.

Il est essentiel de commencer par l'historique de la NNS pour mieux comprendre les implications de celui-ci sur la région observée et sur le plan initial de l'intégration opérationnelle.

5.1.1 La décision d'offrir la nouvelle norme de services

Le vice-président des ventes (VPV) du siège social, en vue de renforcer l'objectif de satisfaction de la clientèle, est toujours à l'affût de nouvelles tendances et de façons d'améliorer le service auprès des clients. La NNS, élaborée par une firme de consultation américaine, a été implantée par plusieurs IF américaines avec succès, selon l'acteur support 2. La firme a conçu et proposé un programme d'accompagnement sur six semaines (six étapes) visant à intégrer opérationnellement la NNS. Dans un premier temps, ce programme d'accompagnement permet d'atteindre une heure où un scénario est utilisé par tous les employés de première ligne. Son utilisation est ensuite prolongée sur une journée, sur une semaine jusqu'au moment où la NNS est intégrée dans les habitudes des employés. Différents intervenants de l'IF sont mis à contribution, tout particulièrement les directeurs du service à la clientèle (SC), qui doivent amener leurs employés de première ligne à mettre en pratique le scénario proposé par le consultant. Par l'entremise de ce scénario, ils offrent systématiquement une expérience client parfaite, et ce, à n'importe quel client qui se présente aux caisses pour des transactions, peu importe la succursale.

« Une expérience client, c'est la qualité du service qu'on offre au client quand il vient. Pour nous, l'expérience client, ce qui est important quand un client vient chez nous, c'est qu'il sorte de la succursale et qu'il dise : « WOW!!! Là, j'ai eu une belle expérience client. » On veut que ce soit constant, donc ça veut dire qu'on veut que le client, qu'il soit dans n'importe quelle succursale, qu'il y ait toujours la même constance... la même belle expérience client. » (Support 1)

Ce scénario touche l'accueil du client, la transaction, le développement d'affaires ainsi que la fin de la transaction. D'une part, l'IF veut offrir un service uniforme dans toutes les

succursales en formant les employés à utiliser un scénario qui leur permet à la fois d'interagir avec le client et de réaliser la transaction, de sorte à optimiser l'expérience que vit le client dans chacun de ses contacts; d'autre part, l'IF souhaite aussi s'assurer qu'ils offrent de nouvelles occasions d'affaires aux clients. Un document du consultant faisant la promotion de la NNS expose les arguments suivants :

- Les recherches montrent que fondamentalement, les clients attendent deux choses de leur institution financière : être traités avec dignité et se sentir valorisés, obtenir un service rapide;
- le succès de cette approche dépend également de la capacité des représentants et de l'IF d'offrir un service impeccable lorsque la demande et les temps de traitement fluctuent. Cela exige de prendre en compte l'évaluation des clients qui jugent le service reçu selon leurs perceptions du moment;
- excellence en matière d'exécution assurée avec passion; de 30 à 40 % des ventes sont attribuables aux clients que les employés aux guichets adressent à des directeurs de compte. C'est de votre prestation en tant qu'employés aux guichets que dépend la perception que le client aura de l'expérience qu'il vit²⁷.

Le succès de cette approche, selon l'IF, repose sur la relation que l'employé de première ligne est en mesure d'établir avec le client lors d'une transaction bancaire au comptoir. La transformation de cette transaction en une expérience client permet à l'IF de se « différencier de ses concurrents, d'accroître la perception de la marque de l'IF et, par conséquent, sa valeur actionnariale²⁸ ». L'IF vise ainsi à accélérer la croissance rentable de ses revenus et à améliorer la probabilité de recommandation par ses clients.

5.1.2 Le marché cible

Le marché cible n'est pas un thème abordé dans le document de formation de la NNS. Puisque le scénario prédéterminé de celui-ci vise les employés de première ligne de l'IF lorsqu'ils font une transaction au comptoir, on souhaite se pencher essentiellement sur les

²⁷ Présentation du consultant, page 3.

²⁸ Présentation du siège social sur la nouvelle norme de service.

clients qui feront les quatre opérations de base, soit les paiements, virements, dépôts et retraits. Il n'y a pas de distinction entre la clientèle commerciale et la clientèle des consommateurs.

5.1.3 L'annonce de la nouvelle norme de services

Le VPV du siège social promeut la nouvelle norme de services dans un grand mouvement de changement qui s'amorce avec cette approche client, afin de favoriser l'implantation de la NNS à l'échelle nationale. Toutes les régions sont dès lors dans l'obligation de l'implanter dans toutes les succursales de l'IF. De plus, cette initiative récompense la première région réussissant à la déployer. Celle-ci se voit octroyer une reconnaissance spéciale ainsi qu'une composante de compensation sur le boni d'évaluation.

Le siège social de l'IF décide dans un premier temps de réaliser un projet pilote (qu'il dirige) et d'en tirer des leçons. Le rôle du VPV est de transmettre le contenu de la formation du consultant ainsi que les leçons retenues lors du projet pilote initial mené dans trois succursales d'envergure différente (à la fin de l'an 1) à tous les directeurs support aux ventes (SV) des régions de l'IF. Les résultats permettent de constater la probabilité de recommandation qui augmente dans toutes les succursales, ce qui est d'une importance primordiale pour l'IF.

Les directeurs support aux ventes diffusent ensuite la NNS vers les régions afin qu'elles l'introduisent dans toutes les succursales. Toutes les régions sauf une ont décidé d'avoir une implantation progressive, c'est-à-dire d'implanter peu à peu la NNS. La région observée a utilisé une approche différente. Elle a plutôt lancé l'initiative dans toutes les succursales en même temps (après un projet pilote local), une façon de faire non incrémentale.

Le directeur SV rencontre tous les VP régionaux pour leur transmettre le contenu de la formation. À leur tour, les VP régionaux, à l'aide d'un conseiller et du directeur SV, communiquent et expliquent le contenu de la formation aux directeurs SC des succursales. Le conseiller est choisi en fonction de son expérience au sein de l'IF. Il est habituellement mobilisé pour soutenir les stratégies de vente, mais avec l'avènement de la NNS, son rôle est aussi de répondre aux questions des directeurs SC quant à l'implantation et au suivi de la

NNS dans les succursales dont ils sont responsables. Ce sont les directeurs SC qui ont la responsabilité d'implanter la NNS. Les employés de première ligne mettent à l'épreuve cette NNS lors de chaque transaction. Ils sont redevables au directeur de la succursale, au conseiller, au VP régional, au directeur SV régional et ultimement au VP des ventes du siège social.

Les prochaines sections détaillent l'intégration opérationnelle de la NNS dans la région et le secteur étudié. La région se distingue par ses caractéristiques culturelles, et le secteur par ses particularités économiques.

5.2 L'INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE DE LA NOUVELLE NORME DE SERVICES

L'intégration opérationnelle est déclenchée par l'annonce de la NNS et des résultats du projet pilote par le VP des ventes à tous les directeurs SV. Ceux-ci possèdent, à partir de ce moment, un document de référence explicitant la formation et les différentes étapes pour parvenir à implanter la NNS, ainsi qu'une présentation globale réalisée par le VP des ventes. Dès lors, chaque directeur établit sa stratégie d'implantation de la NNS dans ses succursales : « Tous doivent implanter la NNS, il n'y a pas d'exception, sinon ce ne serait pas implantable » (support 1). Les directeurs SC peuvent, par contre, changer la façon de la présenter aux employés. Les VP régionaux disposent aussi d'une légère marge de manœuvre. Ils peuvent décider d'implanter et de certifier la NNS progressivement (en fonction des équipes qui sont prêtes) ou encore de façon radicale : on lance l'implantation et on certifie toutes les succursales en même temps. La région observée est la seule qui privilégie cette approche sur le plan national. La décision est basée sur le caractère distinctif de la région d'un point de vue culturel et sur les liens établis avec les directeurs SC.

5.2.1 L'échéance initiale d'implantation de la nouvelle norme de services

La figure 5.2 illustre les étapes initialement prévues par l'IF dans la région considérée par l'étude en fonction de l'approche d'implantation choisie. L'échéance initiale prévue par la région observée est de quatre mois, après quoi il y a une certification. La certification des succursales est une façon pour l'IF de s'assurer que le projet a été implanté avec succès. Elle est initialement planifiée pour le 30 mai de l'an 2.

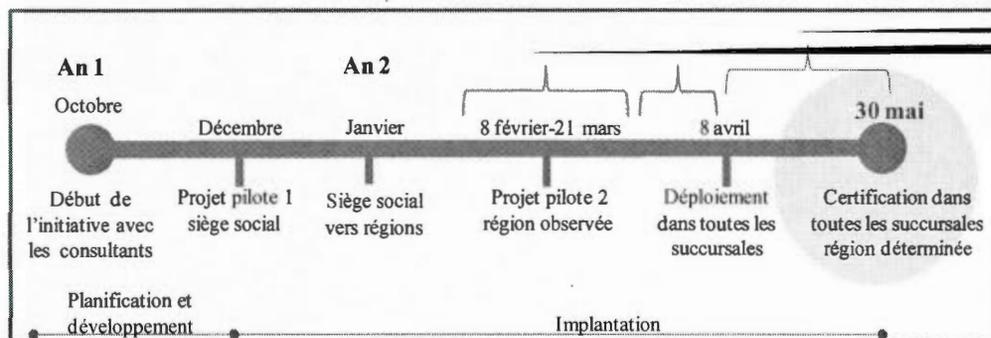


Figure 5.2 Premier échéancier de l'IF (B) pour la région observée

La région décide aussi de procéder à un deuxième projet pilote (février-mars) afin de tester localement la NNS. Les événements de la période entre l'annonce de la NNS (an 1) et la date officielle de mai (an 2) sont riches en ce qui concerne l'intégration opérationnelle. Il faut d'abord souligner que la NNS n'a jamais réussi à être complètement déployée à la date initialement prévue. Les premiers moments de l'intégration opérationnelle ainsi que les périodes subséquentes à la certification prévue en mai sont détaillés dans les prochaines sections.

5.2.2 Les premiers moments : le projet pilote

À la suite de la réunion qui déclenche l'initiative, le directeur SV convoque ses VP régionaux en janvier de l'an 2. Il leur divulgue le contenu du document de formation et la procédure à suivre afin d'implanter la NNS. Tous les documents sont en anglais. Puisque la région observée est la seule qui fonctionne majoritairement dans une autre langue, ces documents sont traduits.

Avant de lancer l'initiative dans toute la région, il a été décidé de reprendre l'exercice d'un projet pilote dans un secteur précis de la région. L'objectif est de faire ressortir tous les problèmes potentiels qui peuvent se présenter lors de l'implantation. Le projet pilote est réalisé dans un secteur qui connaît des défis importants (satisfaction de la clientèle la plus basse, clientèle difficile, manque de stabilité des EPL, service moins personnalisé, plus

grande affluence, clientèle de passage, clientèle d'affaires et taux de rotation des employés élevé).

Il y a moins de stabilité dans notre force de vente ou de services. C'est sûr que ça ne joue pas nécessairement en ta faveur, quand tu sers tes clients et que tu connais moins tes produits, tu connais moins tes clients. C'est moins personnalisé, cela fait qu'il y a des impacts. On s'est dit : « Si on est capable d'améliorer notre service [dans notre secteur] avec ça, on va être capable de l'améliorer partout. » (Support 2.)

C'est un secteur propice pour l'étude de l'intégration opérationnelle de la NNS. L'objectif ultime est de prouver que si cette NNS peut améliorer les sondages dans ce secteur, cela peut être réalisé partout; un indicateur et un incitatif pour le déploiement de la NNS dans la région.

En janvier, le VP régional organise une rencontre pour les directeurs SC (environ une quinzaine) de la région pilote, puisqu'ils sont directement touchés par la NNS. Cela permet de leur déléguer la responsabilité du projet, d'autant plus qu'aucun directeur de succursale n'est présent. Le projet est mené par le conseiller, sous la responsabilité du directeur SV et du VP régional.

Lors de cette rencontre d'une durée de six heures, on forme des petits groupes de travail. Chaque groupe reçoit un module du guide de formation et doit le présenter aux autres groupes de travail.

On a regroupé les gens, puis on leur a donné chacun un module. On leur a demandé de regarder le module, puis de se préparer pendant une demi-heure, puis au bout d'une demi-heure, ils devaient livrer au reste du groupe le module en question. Ça nous a vraiment mis tout de suite en situation. On pense que 75 à 80 % des DSC sont confortables avec la formation et la NNS. On considère que c'est simple... (Support 2.)

Les directeurs SC doivent, à la fin de cette formation, former le directeur de leur succursale et les employés de première ligne, assurer leur suivi et les évaluer, en plus d'être en mesure de regarder et d'interpréter les résultats basés sur les sondages externes.

Comme le présente la figure 5.2, le deuxième projet pilote, soit celui particulier à la région observée, s'amorce au début du mois de février et se termine à la fin mars (six semaines).

Une conférence téléphonique hebdomadaire (deux succursales à la fois) avec le conseiller et le VP régional permet d'établir des constats et de discuter de l'étape implantée, de l'évaluation réalisée dans les succursales par les directeurs SC, des défis rencontrés, du pourcentage de l'équipe qui a complété l'étape, etc. Les fiches d'évaluation des employés sont aussi envoyées au conseiller (une pratique non généralisée).

Après ces six semaines, on ajoute une période de deux semaines pour intégrer le tout dans les pratiques de la succursale, avant de réaliser un audit le 2 avril. Le résultat des audits est basé sur l'évaluation de tous les employés de première ligne pendant une heure, c'est-à-dire qu'un ou plusieurs observateurs (directeurs de succursales provenant d'ailleurs) les évaluent en observant les transactions réalisées à leur poste de travail respectif. On évalue tous les employés (au minimum deux fois, pour voir la constance) à l'aide d'une feuille représentant les étapes du scénario. Les employés ont 5 points s'ils réussissent parfaitement l'étape, ou 0 s'ils ne respectent pas le scénario. Tous doivent atteindre un score parfait pour recevoir la certification. Comme l'indique la figure 5.3, le résultat de l'évaluation des succursales est faible. Une succursale sur quinze a réussi à implanter la NNS et à obtenir un score parfait, ce qui représente un taux de succès de moins de 7 %.

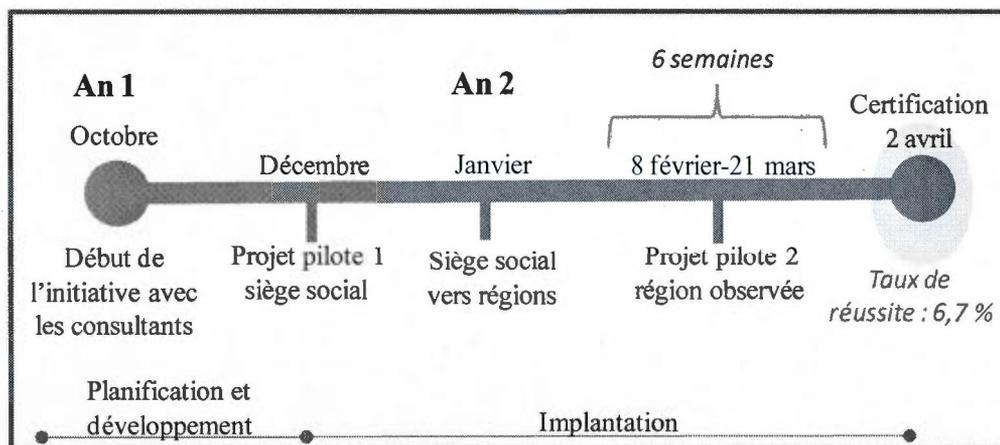


Figure 5.3 Résultat de la certification du projet pilote

Malgré le résultat mitigé de ce projet pilote, la décision de continuer l'implantation dans toutes les succursales de la région est prise. Le VP régional et le directeur SV tirent des

conclusions positives quant à l'intégration opérationnelle de la NNS en se basant majoritairement sur les commentaires des clients, puisque les résultats des sondages ne sont pas encore disponibles. Par contre, l'acteur support 1 souligne l'importance d'attendre le résultat de ces sondages : « Pour connaître l'impact de tout ça, ce qui est important, c'est d'attendre les résultats des sondages. ». Ce dernier point fait référence aux sondages réalisés par des firmes externes. La prochaine section traite de ces sondages externes et de l'interprétation de ceux-ci.

On tire des leçons du projet pilote : on regroupe deux étapes sans toutefois en changer le contenu, la démarche d'implantation et l'échéance, et on exécute des sondages maison à l'aide de formulaires et de boîtes intégrées au sein des succursales.

5.3 L'UTILISATION DES SONDAGES

La préoccupation majeure de l'IF (B) demeure l'impact de la NNS sur la satisfaction de la clientèle et, par conséquent, sur la probabilité de recommandation. Ces données sont obtenues par des sondages effectués par des organismes externes à l'IF. Les résultats des sondages sur la satisfaction des clients réalisés dans les succursales prennent un à deux mois avant d'être disponibles, ce qui explique pourquoi les résultats du projet pilote ne sont pas accessibles rapidement.

Pour un mois donné, ils vont contacter les clients qui sont passés dans la succursale le mois d'avant. Puis, on va recevoir les résultats le mois d'après. Ça fait qu'il y a un écart de deux à trois mois entre le moment où le client est vraiment passé en succursale puis les résultats qu'on a. (Support 2.)

Par contre, les résultats du premier projet pilote sont disponibles :

J'ai vu des résultats assez bons de probabilité de recommandation (du premier projet pilote), mais je ne sais pas aussi où ils en sont rendus, eux, avec leur NNS. On se fie sur les données du projet pilote initial, mais ne connaît pas toute l'histoire et comment ça se déroule dans le temps. (Opérationnel 1.)

Lorsque les sondages sont disponibles, les dirigeants de l'IF concentrent leur attention sur l'aspect « probabilité de recommandation ». Selon eux, cet indicateur a un impact direct sur

la fidélisation et la rétention des clients, ce qui contribue aux revenus et à la croissance du volume d'affaires²⁹. Par contre, cet impact n'est pas évident pour tous les employés.

On fait vraiment un lien direct entre la probabilité de recommandation et la NNS, mais je ne sais pas comment ils en sont arrivés à ça. Le service à la clientèle, on le voit. Mais comme on n'a pas encore atteint [l'implantation de la NNS] à 100 %, on ne peut pas dire encore qu'il y a une énorme différence. Quand on va l'atteindre [la NNS], elle va être constante... On ne sait pas trop s'il y a vraiment un lien avec la NNS pour le moment. On ne l'a pas encore atteint. (Opérationnel 2.)

Cet indicateur est utilisé lors de l'orientation stratégique de l'IF et a un impact sur l'évaluation du rendement des succursales ainsi que sur l'attribution des primes d'encouragement à court terme (bonis sur salaire) des employés et des gestionnaires : « On voit que c'est sérieux, car c'est dans l'évaluation de rendement » (opérationnel 1³⁰). Des mesures sont aussi mises en place pour positionner le sondage :

D'un côté, on a la NNS, mais de l'autre, ce qu'on cherche à faire, c'est d'influencer la perception du client par cette NNS pour obtenir les résultats qu'on veut dans le sondage, afin de montrer qu'on est les meilleurs. (Support 3)

Mon rôle, c'est vraiment d'essayer d'améliorer nos résultats dans les sondages, de soutenir les directeurs [avec le NNS], avec le positionnement du sondage, par exemple, avec les directeurs de compte, parce qu'eux essayent de positionner les sondages verbalement au client : « Si vous étiez sondé, est-ce que vous me donneriez la note maximale avec notre entrevue d'aujourd'hui? », etc. (Support 1.)

Les succursales décident de faire leur propre sondage maison en encourageant leurs clients à donner leurs commentaires et à les laisser dans une boîte à cet effet dans les succursales.

²⁹ Cette probabilité de recommandation (*likelihood to recommend*) est l'indicateur de performance le plus critique pour les succursales et celui qui est suivi de près. Ainsi, à la fin du troisième trimestre de 2007, cet indicateur était de 34 %, ce qui signifie que 34 % des clients sondés, lorsque questionnés sur la probabilité de recommandation, attribuaient une note de 10/10. Cet indicateur augmente à plus de 50 % quand on considère ceux qui ont attribué 9/10. C'est une firme spécialisée dans la mesure de satisfaction et de fidélisation des clientèles qui s'occupe des sondages (Market Probe). Le sondage comprend des questions sur la qualité du service, le temps d'attente, la compétence du personnel, la satisfaction globale, la facilité de traiter, le rapport qualité-prix, l'appréciation de la clientèle et la probabilité d'envisager l'IF pour d'autres besoins financiers.

³⁰ Rapport de l'ÉNAP.

C'est une des leçons qui ont été tirées du projet pilote local et qui sont mentionnées dans la section précédente.

La prochaine section traite de la deuxième phase de l'intégration opérationnelle. On poursuit l'implantation dans toutes les succursales de la région.

5.3.1 L'intégration opérationnelle dans toutes les succursales

À partir du 8 avril (figure 5.4), on recommence les étapes successives de la NNS dans la région observée (six semaines pour l'implantation et deux semaines de pratique). Plusieurs évaluations sont réalisées au sein des succursales par les directeurs SC lors de ces étapes pour évaluer l'état de l'implantation. Le conseiller et le VP régional organisent des conférences téléphoniques avec ceux-ci (deux succursales à la fois) pour faire le suivi de l'implantation et répondre aux questions sur la NNS (scénarios acceptés).

Ils [directeurs SC] sont très, très encadrés. Toutes les semaines, il y a des appels conférences... puis dans l'appel conférence, on va parler... oui, de ce qui s'est passé la semaine d'avant, puis on va parler aussi de ce qui s'en vient la semaine d'après. Parce que là, la semaine prochaine, on introduit telle autre compétence, on leur demande un petit peu : « Bon, vous êtes-vous préparés? » Parce que dans leur cahier, il y a des exercices pour les aider à se préparer... à préparer leurs équipes, donc on s'assure que ces activités-là sont faites en succursale avec les équipes. (Support 1.)

Le conseiller passe en succursale pour d'autres raisons, mais en profite pour parler de la NNS. Fait intéressant, le conseiller qui soutient toutes les succursales lors de l'implantation et des audits n'a pas lu le livre de formation dans son ensemble.

La région est la première à atteindre le déploiement global sur le plan national. Par contre, au terme de cette nouvelle échéance à la fin mai, le taux de réussite des audits dans les succursales de la région observée est similaire à celui de l'audit précédent, soit un peu moins de 7 % (10 succursales sur 150), comme le présente la prochaine figure.

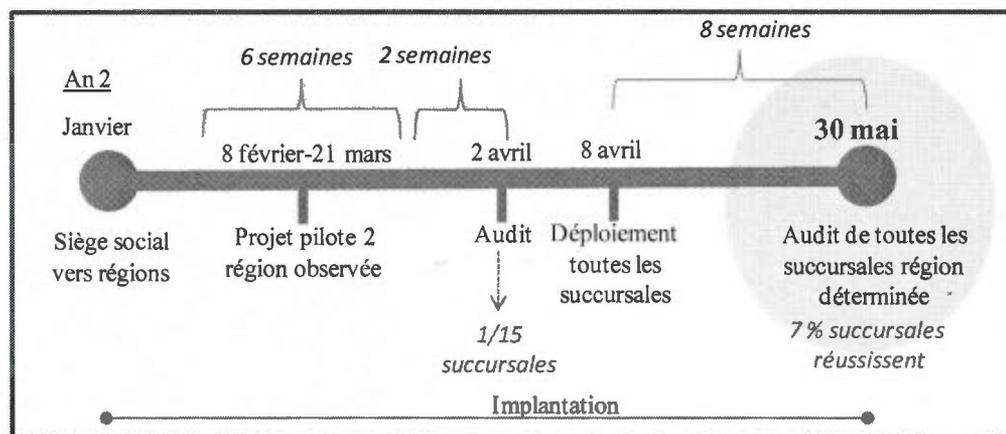


Figure 5.4 Résultats des audits des succursales

Ce résultat est considéré positivement, car la comparaison ne s'établit pas en fonction du nombre de succursales certifiées localement, mais plutôt selon le reste du pays : « [Nous sommes] gênés, car au Canada, [ils n'ont] pas encore rien atteint » (support 2). On envoie même une équipe supplémentaire pour contre-vérifier les résultats des audits afin d'assurer leur position par rapport au siège social.

5.4 LES PÉRIODES DE TUMULTE ET DE DORMANCE

La chronologie de la NNS présentée à la figure 5.5 permet de mieux comprendre les dérives de l'intégration opérationnelle de la NNS et la difficulté qu'elle pose dans la structure existante de l'IF. Ainsi, la NNS n'est pas encore implantée de façon durable dans les opérations de l'IF à l'année 4.

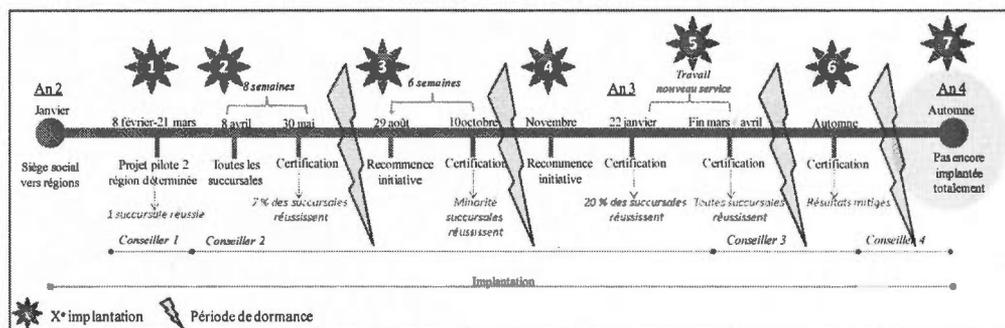


Figure 5.5 Échéancier modifié

Dans cet échéancier, on remarque de l'instabilité, qui se traduit par des moments tumultueux (*) suivis de périodes où l'implantation de la NNS semble être en dormance (⚡). L'intégration opérationnelle de la NNS est riche en rebondissements, puisque l'IF recommence l'implantation de la NNS au moins sept fois : « On ne s'attend pas à ce que tout le monde réussisse, mais on voit les choses positivement » (support 1).

Un changement est entrevu dans la façon de certifier les succursales en janvier de l'an 3. On observe une pression accrue de la part du VP régional auprès des directeurs SC pour que les succursales obtiennent la certification. Des audits sont mis à l'horaire, le conseiller chargé de la formation rencontre les directeurs afin de discuter de l'initiative et des problèmes à toucher, des conférences téléphoniques sont planifiées, etc. Avant, le conseiller passait en succursale pour d'autres raisons et en profitait occasionnellement pour parler de la NNS. Ses visites sont maintenant consacrées à la NNS. On perçoit un changement dans les priorités et une pression pour atteindre les résultats permettant de réussir les audits. Comme le remarque un employé : « [...] depuis 6 mois, on fait un audit une fois par mois et même aux deux semaines, donc on a compris qu'il fallait s'y mettre. C'est encore et encore plus intense depuis quelque temps » (final 1).

Dans les succursales, la pression de la réussite est palpable; on ne veut pas être les derniers (par rapport à la région, à la province, à l'ensemble du pays).

C'est une bonne chose de mettre de la pression, car on veut créer un momentum, mais en même temps on va peut-être tourner les coins plus ronds qu'auparavant...

Pendant que je fais les évaluations, le travail s'accumule sur mon bureau, donc si la succursale échoue encore, je vais me taper la réévaluation. On peut commencer à se poser des questions sur la validité de certaines étapes, si on est trop sévères, si on ne devrait pas revoir certains points. On peut être tentés à en laisser aller. J'ai discuté de cela avec la conseillère et le [VP régional]. Ils m'ont dit qu'il ne fallait surtout pas. Mais en pratique, ce genre de question se pose : « Est-ce que cette étape a vraiment un impact sur l'expérience client? » (Support 4.)

La certification exige que les employés aux guichets des succursales utilisent la NNS pendant une heure seulement. Ainsi, l'intégration opérationnelle complète, c'est-à-dire pendant toute la semaine et toute l'année, n'est pas encore réalisée. Habituellement, la formation de base des nouveaux employés comprend les notions abordées dans la NNS, mais aucun suivi n'est réalisé : « La NNS est déjà dans la formation depuis plusieurs années, mais ils [nouveaux employés] entrent en succursale puis il n'y a personne qui le fait, ça fait qu'ils arrêtent de le faire » (support 2). Le grand défi de cette NNS est de l'implanter, mais aussi de la conserver, car les succursales ne maintiennent pas leur certification : « C'est certain qu'on travaille très fort là-dessus, pour qu'on le fasse constamment, parce que c'est sûr... la nature humaine étant ce qu'elle est, c'est un défi » (support 1). Et comme le souligne l'acteur opérationnel 4 : « Il faut garder ce momentum, il le faut, mais il n'y a encore rien de prévu officiellement. »

5.5 LE VÉCU DE TROIS SUCCURSALES DIFFÉRENTES

Afin de mieux comprendre l'évolution de l'intégration opérationnelle de la NNS, trois succursales ont été choisies. Les prochaines sections traitent de l'expérience de chacune d'entre elles, de cette intégration opérationnelle, des difficultés rencontrées et enfin du résultat de l'audit.

5.5.1 Succursale B1

La succursale B1 est l'une des plus grosses succursales sur le plan national. Plusieurs directeurs SC de la succursale ont assisté à la réunion initiale organisée par le VP régional. L'une de premières tâches réalisées par un directeur SC de la succursale est de traduire le document de formation, qui est dans une autre langue, afin de le rendre accessible aux employés de première ligne. Il organise ensuite une réunion de lancement avec eux pour leur

présenter la NNS. Il reprend des acétates de la formation obtenue auprès du VP régional et complète le tout pour préparer les employés à ce qui s'en vient.

Lors de l'implantation de la NNS, l'ensemble des directeurs SC tiennent des réunions hebdomadaires de 45 minutes avec les employés afin de leur expliquer l'étape à franchir et les exercices à faire. Le reste de la semaine est consacré à la mise en pratique de cette étape. À la fin de la semaine, ils observent si les employés ont su bien capter et appliquer la NNS. On garde les feuilles d'évaluation des employés pour voir l'évolution et le progrès de ceux-ci.

Cette étape est réalisée sensiblement à la même heure, la même journée, dans toute la région observée (pas seulement à la succursale). Ensuite, les directeurs SC participent à une conférence téléphonique pour discuter des problèmes avec le conseiller. Le conseiller rencontre à chaque semaine le directeur de la succursale pour constater où en est rendue l'implantation. Il s'entretient également avec les autres directeurs SC de la succursale afin de comprendre ce qui ne fonctionne pas.

Le marché cible pose un problème pour l'intégration opérationnelle de la NNS. Ainsi, les clients commerciaux représentent un défi, puisque la NNS ne s'applique pas aussi facilement que prévu.

Au guichet commercial, souvent, ils ont des messagers qui viennent pour faire des dépôts d'entreprise. Ce n'est pas des clients, c'est des messagers. Le compte n'est pas à eux, ils viennent pour leur patron, et parfois ils viennent trois à quatre fois dans la même journée. Donc, c'est difficile d'offrir quelque chose à un client qui vient trois à quatre fois dans la même journée quand on l'a déjà fait le matin, mais ça fait partie [de la NNS], il faut qu'on le fasse. Donc, là on... est un petit peu dans une impasse. (Opérationnel 2.)

La nature des relations entre l'employé de première ligne et les clients est différente, par exemple en raison de la fréquence des rencontres avec certains d'entre eux ou du manque de personnalisation avec les messagers : « On a plus de défis avec les clients qu'on voit plus souvent, alors avec ces clients-là [commerciaux], on a moins tendance à la faire [NNS], à lâcher » (support 1).

D'autre part, on rencontre aussi des difficultés d'intégration pour les employés aux coffrets de sécurité et à l'accueil. Aux coffrets de sécurité, la transaction est souvent séparée en plusieurs étapes, et le client fait affaire avec plus d'un employé. Il est difficile de déployer la NNS sans qu'il y ait des chevauchements. Quant aux employés à l'accueil, le manque d'information sur le client rend l'intégration opérationnelle très ardue.

De l'an 2 à l'an 4, la succursale a vécu une succession d'audits et de certification. Lors de l'une de ces évaluations, les évaluateurs ne sont pas tous là au bon moment. Un seul évaluateur est présent pour évaluer huit guichets ouverts. Après 10 minutes, seulement une évaluation a été réalisée. Environ 30 minutes après le début de l'évaluation, une deuxième évaluatrice se présente enfin à la succursale. Le directeur SC passe à l'occasion près des caissiers lors de l'évaluation afin de tenter de saisir la situation.

Lors de la discussion des évaluateurs après l'audit, plusieurs questions sont soulevées, surtout celles portant sur la caisse commerciale : « Les employés des guichets commerciaux sont trop familiers avec les clients; devrait-on ou non recommencer l'audit? Quel est l'impact sur le reste des caissiers qui ne sont pas commerciaux? Devrait-on séparer les audits et accorder la certification à une partie de la succursale? » Afin de valider les questionnements, on rejoint le VP sectoriel et le conseiller après quelques tentatives. On sent des malaises, des soupirs, des silences, de la frustration et de la déception lorsqu'on décide de ne pas accorder la certification. Après avoir appris la nouvelle, l'un des directeurs SC de la succursale mentionne : « Ça fait un an et demi depuis la dernière évaluation, on devrait l'avoir, sauf qu'on ne l'a pas eue [la certification]. La constance n'est pas là... il y a des conséquences » (opérationnel 1).

5.5.2 Succursale B2

La succursale B2 est une succursale desservant une clientèle exigeante dans un milieu aisé. Son directeur SC est expérimenté (20 ans au service de l'IF) et a toujours eu une orientation client. On souligne que sa performance en ce qui a trait au *coaching* et au suivi de ses employés est au-dessus des standards. Malgré cela, cette succursale obtient des résultats très partagés lors des sondages. Selon lui, les sondages sont touchés par le rythme lent des

employés de première ligne. La succursale a modifié la file d'attente pour tenter de combler cette lacune.

Lors de l'implantation de la NNS, le directeur SC a fait des jeux de rôles avec les employés. Il a observé quotidiennement leurs façons de faire et revu les méthodes de travail en fonction de la NNS (se lever pour accueillir le client, assurer un contact visuel, appeler le client au comptoir). Le directeur travaille les étapes une à une avec chaque employé afin de constater les lacunes propres à chacun. L'évaluation informelle des employés se fait de façon constante afin que la NNS résiste au temps. Malgré ces démarches, on ne s'explique pas la difficulté de cette succursale à réussir la certification de la NNS.

En effet, la succursale passe pour la quatrième fois une évaluation en vue d'obtenir la certification. L'évaluation est initialement prévue à 14 h, et les évaluateurs (deux présents sur trois prévus) se présentent à 9 h 40. On apprend que d'autres succursales sont aussi dans la même situation : « Tout le monde est un peu mêlé, ce matin. Je ne sais pas si j'ai eu le dernier horaire ou s'il y a des modifications, mais certaines personnes ne sont pas là au bon moment... » (support 5). De plus, l'évaluation se tient un jeudi, et la gestion s'en trouve compliquée. Les heures d'ouverture étant plus longues, les employés arrivent toutes les heures. À ces embûches s'ajoutent les conditions économiques et la tempête de neige qui sévit cette journée-là : l'achalandage n'est pas au rendez-vous. D'ailleurs, cette succursale a l'habitude des problèmes d'achalandage.

La deuxième fois que j'ai fait des évaluations ici, il y avait tellement peu de clients que les caissiers allaient chercher des clients dans la file pour pouvoir être évalués. Les évaluateurs ne suivent pas le caissier pendant qu'il ramène le client à son bureau, donc il perd une partie de la conversation. Conséquence : il ne peut pas évaluer tout le scénario. (Support 6.)

Dans cette succursale, on garde toujours les mêmes évaluateurs afin qu'ils créent un contact avec les employés qu'ils évaluent.

Le directeur SC se promène souvent sur place lors des évaluations et a entretenu un évaluateur sur le résultat potentiel de l'audit et pour déterminer des améliorations pouvaient être apportées. Compte tenu de l'achalandage et de la contrainte d'avoir deux évaluations par

employé, les évaluateurs terminent finalement leur évaluation à 14 h 50 au lieu de 11 h. Contrairement à ce qui se produit aux autres succursales, les évaluateurs débattent les points menant à la réussite de la certification en présence du directeur. C'est une discussion ouverte où l'on sent une certaine résignation de la part de celui-ci. On lui demande même quel devrait être le verdict... La lenteur des transactions et les commentaires personnels seront déterminants. La succursale n'obtient pas sa certification.

5.5.3 Succursale B3

La succursale B3 est située dans un quartier résidentiel. Le directeur SC participe à la rencontre initiale et aux conférences téléphoniques organisées. Le taux de roulement des employés de la succursale est relativement faible, ce qui a un impact sur l'intégration opérationnelle de la NNS. Le suivi de ceux-ci est réalisé par le directeur SC, et le directeur de succursale est très présent dans les démarches.

Avant le début de la certification (qui correspond à la cinquième itération, en janvier de l'an 3), le directeur de la succursale motive ses employés et leur rappelle le lunch qu'il leur a prévu et qui leur est destiné s'ils réussissent la certification.

Lorsqu'un client arrive après plusieurs minutes d'attente, tous les employés, directeur et évaluateurs ont un bref sursaut de panique, et le directeur de la succursale s'exclame : « Attention, attention, voilà un client! » Le client est alors dirigé vers le caissier, aux côtés duquel se trouve un évaluateur. Tout le monde l'observe en catimini.

Le directeur parle à certains employés, alors que d'autres sont en évaluation. Il est très présent sur place pendant l'évaluation. Ils demandent des rétroactions au directeur et, de façon informelle, aux évaluateurs. Lorsqu'ils sont évalués, ils se lancent des regards de soulagement entre eux.

Le peu d'achalandage a un impact sur le nombre d'observations réalisées. En effet, les évaluateurs respectent la limite d'une heure initialement accordée. Très peu d'employés sont soumis à une deuxième évaluation. Par contre, un évaluateur a préféré faire passer une troisième évaluation à un employé afin de lui donner la chance de réussir la certification (avec un peu d'indices).

La discussion sur l'évaluation de la succursale est réalisée par les deux évaluateurs dans un bureau fermé. La discussion est superbe, positive, bien orchestrée. Puisqu'elle est enregistrée pour les causes de la recherche, la présence du magnétophone a un impact évident sur son déroulement. La certification est accordée à la succursale.

5.6 MISE À JOUR – REPOSITIONNEMENT DU SONDAGE

En date de l'an 4, la NNS n'est toujours pas intégrée opérationnellement. Elle reste présente dans les mandats d'évaluation, mais ne se répercute pas à tous coups dans les actions courantes des succursales de l'IF. Aucune certification officielle n'a été mise à l'horaire depuis la fin de l'an 3. L'évaluation des employés de première ligne quant à la NNS est réalisée par les mêmes directeurs SC qui les forment, les évaluent et font les recommandations pour l'attribution des bonis de la NNS. Aucun critère particulier n'a été établi pour les recommandations et aucun audit n'est effectué pour assurer une uniformité. Souvent, on utilise ce boni afin de justifier ou non le rendement de l'employé plutôt que pour l'atteinte de la NNS.

De plus, les gens mis à contribution dans l'intégration opérationnelle ont réorienté le sondage afin d'obtenir de meilleurs résultats et d'éliminer les écarts entre chacun des mois. Ce repositionnement est réalisé au sein des succursales et auprès des clients afin de les sensibiliser à l'importance d'obtenir un 10 lors de la probabilité de recommandation. On incite les clients de façon verbale, mais aussi par écrit (voir appendice Q).

On considère l'intégration opérationnelle de la NNS comme étant toujours en cours. Ainsi, aucune analyse rétrospective n'a été menée et aucune leçon n'a été tirée officiellement de cette expérience. On lance présentement une deuxième initiative du même genre pour les employés plus spécialisés.

CHAPITRE VI

ANALYSE DU CAS A

L'analyse du cas A tient compte de la chronologie de ses faits marquants. Elle permet d'en approfondir et d'en dégager la richesse, tout en explorant les trois sous-questions de recherche plus adéquatement. Avant d'analyser la dynamique du système, il est important d'en présenter d'abord les principales composantes dans le contexte de l'intégration opérationnelle du nouveau service. Ainsi, dans un premier temps, l'analyse de cas A traite de la considération du système de prestation lors des différentes étapes du DNS. La deuxième partie du chapitre porte sur les différentes composantes qui caractérisent la dynamique du système, et qui ont été notées au cours des entrevues et des observations ainsi que par la lecture des documents. Des réseaux conceptuels sont établis, puis un modèle systémique (découlant de l'approche systémique introduite dans le chapitre sur la méthodologie) illustrant les diverses réponses et réactions des gestionnaires dans le système ainsi que la synergie qui en résulte est élaboré. Enfin, la troisième partie du chapitre approfondit les mécanismes d'apprentissage de l'organisation quant à l'intégration opérationnelle du NS.

6.1 LA CONSIDÉRATION DU SYSTÈME DE PRESTATION

L'intégration du nouveau service A au sein de l'IF se fait de manière organique, c'est-à-dire que le NS ne provient pas d'une acquisition ou d'une fusion. Le NS s'intègre plutôt à un système de prestation existant et crée un stress sur celui-ci, qui doit accommoder ce changement. En fait, l'intégration du NS est un projet unique (représenté dans la figure 6.1), mais qui deviendra un processus dans les opérations courantes de l'IF. L'intégration de ce service suggère que la connaissance du système de prestation existant est importante, puisque le NS est intégré à celui-ci ainsi qu'à ses principaux services adjacents (présentés dans les encadrés rouges). Il deviendra une partie du système à la suite de son intégration. Les éléments de cette figure ont été traités d'une façon ou d'une autre dans le chapitre sur la chronologie du cas.

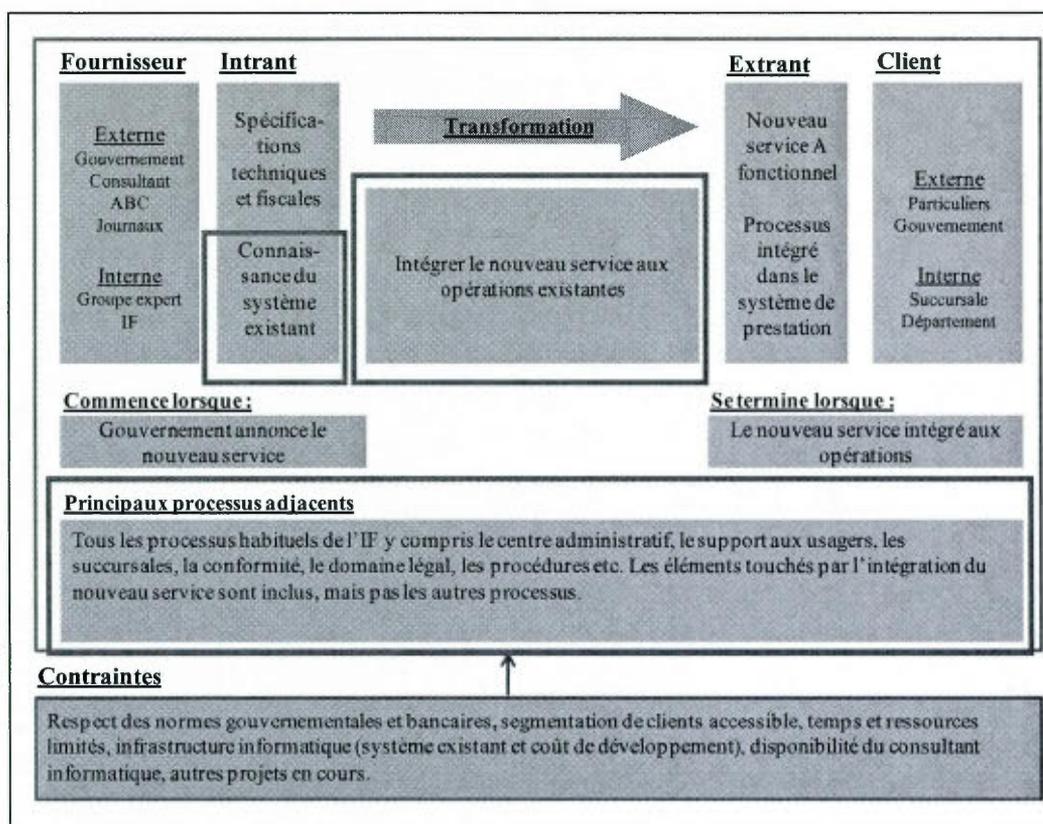


Figure 6.1 Projet d'intégration du NS

Ainsi, dans le contexte de l'intégration opérationnelle du NS, il est nécessaire de cibler le système de prestation observé afin de favoriser l'analyse en profondeur de cette intégration. Comme il en a été discuté dans la description du cas, l'IF est composée de plusieurs fonctions qui ont leurs spécialités, objectifs et buts respectifs, mais chacune d'entre elles est requise à des degrés différents pour faciliter l'intégration opérationnelle. Il faut mettre en perspective tous ces éléments pour bien comprendre si l'on a tenu compte du système de prestation lors de l'intégration opérationnelle du nouveau service A.

La codification des entrevues, des observations et des documents ainsi que l'utilisation du cadre de travail de référence de l'APQC (voir chapitre sur la méthodologie) de la figure 6.2 sont essentielles pour mieux cerner ces éléments. Certains des processus de ce cadre de travail (gestion des propriétés, santé et sécurité) ne s'appliquent pas au cadre de recherche

actuel, car le nouveau service ne les touche pas; ils sont ombragés. Quant au processus de support 12.0, « Gérer les connaissances, l'amélioration et le changement », il est traité de façon autonome pour toucher la troisième sous-question de recherche sur l'apprentissage de l'organisation (voir section 6.3). La majorité des processus sont réalisés en arrière-scène (encadré gris foncé); il est alors nécessaire de distinguer le centre administratif qui traite les transactions (4.0) des bureaux administratifs où on retrouve la gestion de produits, la conformité, les technologies de l'information, les ressources humaines et les aspects stratégiques. L'avant-scène des IF se rapporte surtout aux succursales, aux centres d'appels ou aux portails électroniques permettant d'offrir les produits et services et de gérer au besoin le service à la clientèle. Évidemment, la plupart des opérations d'une IF se déroulent à l'arrière-scène qui touche 92 % des processus (12 processus sur 13). L'ensemble de ces processus (et sous-processus) compose le système de prestation de l'IF.

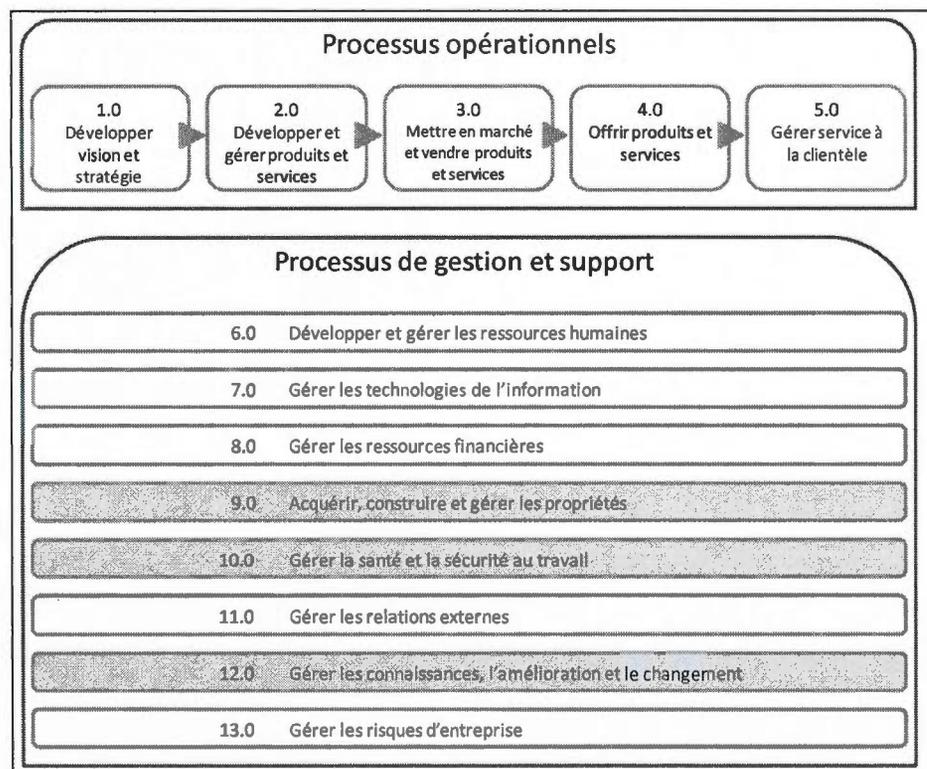


Figure 6.2 Cadre de référence APQC

L'utilisation d'un système de prestation de référence (voir chapitre sur la méthodologie) permet de mieux analyser l'attention portée au système de prestation existant lors de l'intégration du nouveau service. Ainsi, à travers les différents documents et entrevues, la considération du système de prestation existant est ressortie, mais pas avec la même force selon l'étape de planification, de développement ou d'implantation et selon le processus. L'appendice R expose tous les extraits des entrevues traitant de la considération du système de prestation.

Comme en fait état le chapitre sur la chronologie, l'IF a planifié, développé et implanté le NS de façon quasi simultanée. Il est difficile d'établir les éléments qui ont été considérés pendant chacune de ces phases. Par contre, il ne fait aucun doute dans ce cas qu'un plan initial a été modifié par l'entrée en jeu d'un concurrent. Pour cette raison, nous considérons dans un premier temps que les étapes de planification et de développement (prérevision) sont combinées dans le plan initial et que les étapes de développement (postrevision) et d'implantation font partie du plan révisé. Le tableau 6.1 présente un aperçu des processus qui ont été évoqués lors de l'étude ainsi qu'une appréciation globale du nombre fois où ils l'ont été.

Tableau 6.1 Considération du système de prestation

| Processus | Plan initial | Plan révisé |
|---|--------------------|-------------|
| 1.0 Développer la vision et la stratégie | Limité | Rare |
| 2.0 Développer et gérer les produits et les services | Fréquent | Limité |
| 3.0 Mettre en marché et vendre les produits et services | Fréquent | Fréquent |
| 4.0 Offrir les produits et les services (avant-scène/arrière-scène) | Fréquent Limité | Rare |
| 5.0 Gérer le service à la clientèle | Limité | Rare |
| 6.0 Développer et gérer les ressources humaines | Limité | Rare |
| 7.0 Gérer les technologies de l'information | Fréquent | Limité |
| 8.0 Gérer les ressources financières | Limité | Limité |
| 9.0 <i>Acquérir, construire et gérer des propriétés</i> | <i>s.o.</i> | <i>s.o.</i> |
| 10.0 <i>Gérer la santé et la sécurité</i> | <i>s.o.</i> | <i>s.o.</i> |
| 11.0 Gérer les relations externes | Limité | Rare |
| 12.0 <i>Gérer les connaissances, les améliorations et le changement</i> | <i>s.o.</i> | <i>s.o.</i> |
| 13.0 Gérer les risques d'entreprise | Limité | Rare |

Dans le plan initial, il y a visiblement un effort pour considérer le système de prestation de l'IF, puisque celle-ci couvre la totalité des processus lors du plan initial du NS, et ce, même si l'échéancier exigé par le gouvernement est serré. Cette considération provient de l'utilisation de l'ensemble des comités (directeur et de pilotage, entrevus dans la chronologie) et des membres de l'équipe qui en font partie. Ce sont des gens des secteurs touchés par le NS qui travaillent ensemble à définir les besoins de chacun. Cela permet à chacun de dire le point de vue de son groupe et ainsi de réaliser une analyse globale. Cela permet de faciliter l'implantation.

Par contre, l'accélération de l'intégration à la suite du mouvement d'un concurrent a modifié la façon de faire de l'IF, car elle a engendré un stress sur le système (les effets systémiques de ce plan révisé sont abordés à la prochaine section) : « Encore là, c'est qu'on a *patché* quelque chose qu'on va sortir un peu en avant, qui n'était pas ce qu'on avait prévu » (initiateur 2). Ainsi, la considération de tous les processus dans le plan initial se modifie pendant le plan révisé. Les prochaines sections traitent des différents processus individuellement.

6.1.1 Développer la vision et la stratégie

Lors du plan initial d'intégration opérationnelle, l'IF considère sa vision et ses stratégies d'affaires. L'IF a pris le virage vers l'investissement depuis quelques mois, et le NS s'incorpore parfaitement dans cette nouvelle vision des affaires. L'IF n'a pas pris le temps de s'attarder très longtemps à la considération de ce processus, puisque l'impératif d'intégrer le NS était d'abord basé sur ce que les concurrents allaient offrir. Dans le plan révisé, ce processus n'a jamais été mentionné, peut-être parce que le sujet avait été abordé dans le plan initial. De plus, au moment de la décision de devancer la date officielle d'implantation, on ne semble pas avoir déterminé si l'accélération de l'intégration était en lien avec la vision et la stratégie de l'organisation. Cette décision apparaît comme étant uniquement à saveur marketing et liée à l'accroissement des parts de marché : « On ne voulait pas que [le concurrent] ramasse nos clients » (final 1).

6.1.2 Développer et gérer les produits et services

Le développement du NS dans le plan initial a été considéré avec attention par une équipe de projet constituée dans ce but. Il ressort des extraits de l'IF que l'assignation des ressources

pour la mise en place des différents comités permet de développer non seulement le NS en consultant les parties prenantes, mais aussi les spécifications du NS. Le développement et la gestion du NS sont réalisés de façon multidisciplinaire avec une représentation des différents secteurs permettant d'avoir une vision plus large et plus représentative des défis que représente l'intégration du NS. Par contre, dans le plan révisé, l'accélération de l'implantation a modifié la structure des comités, d'où la création d'un comité de gestion du changement, puisque plusieurs éléments tels que la communication et le changement n'avaient pas été considérés adéquatement et mettaient en jeu le succès de l'intégration opérationnelle.

Le comité a considéré, lors de cette étape, l'apport significatif de diverses parties prenantes. En premier lieu, la gestion du portefeuille de produits et services a été considérée avec attention par l'IF lors du plan initial (y compris les possibilités que le NS cannibalise d'autres produits déjà existants). L'IF cherche à apporter des solutions complètes aux clients afin que les produits et services offerts (coffre d'outils) leur permettent d'optimiser leur situation financière, et le NS a été intégré à ce portefeuille. En deuxième lieu, les institutions financières canadiennes étant fortement réglementées, cet aspect représente un élément important du développement du NS. Le contenu et le contenant doivent être soumis au groupe légal de l'organisation afin d'éviter les dérogations aux réglementations de la Loi sur les banques.

En troisième lieu, le développement a aussi requis la présence de fournisseurs externes à l'IF : l'un pour le développement des systèmes informatiques, l'autre pour la formation. La considération et l'approche habituelle de l'IF par rapport au fournisseur TI n'ont pas été utilisées, étant donné la rapidité d'exécution. Les procédures normales de gestion des documents et de projets ont été omises devant l'urgence de la situation. Par contre, les experts TI ont mené le projet et inséré le NS dans un projet en cours de développement (voir section TI). Les considérations de délais ont été un enjeu, tant pour le fournisseur TI que pour le fournisseur de formation. Quant à ce dernier, les façons de faire ont été modifiées vu les délais rapprochés, c'est ce qui a déclenché la décision de mettre le tutoriel sur l'intranet de l'organisation (voir formation RH pour le plan révisé).

Les tests d'acceptation des systèmes TI et de la formation ont été considérés dans le plan initial parce que le développement informatique touche plusieurs parties prenantes au sein de l'IF. C'est une équipe qui s'assure que tout ce qui est technologique fonctionne. De plus, on s'assure d'utiliser des clients utilisateurs pour faire les tests afin de voir comment ils réagissent vis-à-vis de l'outil. Ces clients utilisateurs deviennent des ambassadeurs pour le projet et pour l'ensemble du réseau de succursales.

Avec le plan révisé, ces tests ont été réalisés, mais après la mise en service du NS. Dans le plan initial, un effort soutenu a été fait pour développer et gérer les services en place, alors que dans le plan révisé, les nouvelles échéances ont rendu cette étape un peu plus chaotique (voir la section sur les effets systémiques).

6.1.3 Mettre en marché et vendre les produits et services

Les considérations marketing (gestion de produits) de l'IF concernant le développement du NS sont omniprésentes. Le groupe, en plus de s'occuper de l'obtention des spécifications du produit, considère aussi la gestion des plans marketing et de ventes dans le plan initial ainsi que lors du plan révisé. On s'assure que l'information relative au NS dans tous les canaux de distribution respecte les mêmes standards de présentation que les autres services de l'IF. On cible les stratégies de ventes (encart dans les enveloppes, affiches, couverture de presse, etc.) avec des moyens qui sont plus limités que d'autres IF de plus grande envergure.

Par contre, certaines entrevues révèlent que ce NS ne requiert pas autant de mise en marché que l'équipe de la gestion de produits semble le considérer. Le réseau de succursales cherche surtout à obtenir les informations techniques qui lui permettent d'offrir le NS aux clients : « Dans le cas du NS, les arguments, on n'en avait pas besoin vraiment. On avait vraiment besoin d'informations techniques » (final 3).

La considération du marché cible évolue à travers le temps (s'adresse à tout le monde versus clientèle ciblée en fonction du montant d'argent dans le compte d'épargne) et selon la perception des groupes de l'IF (centre administratif et succursales). Par contre, cet élément est considéré à la fois dans le plan initial (même si l'on suggère que le produit s'adresse à tout le monde) et dans le plan révisé (selon un certain montant d'épargne, l'âge et le type de

projet). Il y a un marché plus clair qui s'établit lorsque l'information du NS devient plus claire. On passe des suppositions réalisées par le groupe de marketing à des prévisions plus fiables une fois que le NS commence à être défini et médiatisé. Le réseau de succursale et le groupe de marketing entrevoient plus de possibilités afin de populariser l'usage du NS auprès de différentes clientèles cibles (non identifiées à l'origine).

6.1.4 Offrir les produits et services

La considération du système de prestation permettant d'offrir le NS varie selon deux critères : selon le plan (initial ou révisé) et selon les membres de l'IF (les succursales en contact avec la clientèle et le centre administratif qui supporte les opérations en arrière-scène).

La considération des succursales dans le plan initial se traduit par la présence d'un représentant du réseau (soit de la succursale précisément ou d'un secteur qui supporte le réseau) dans les comités de développement du NS. Ainsi, on considère les procédures de travail que les succursales ont requièrent pour offrir le NS de la meilleure façon possible pour faciliter leur travail (formulaires, outils de vente, transactions informatiques, etc.) et les procédures fournies aux succursales pour mieux refléter les particularités du NS (fiscalité).

Dans le plan initial, on n'a pas considéré les effets de ce NS sur la charge de travail de la succursale et du centre administratif. Le plan n'a pas prévu qu'un autre produit bien implanté viendrait prendre la majorité des effectifs et que l'addition du NS rajouterait à la charge de travail. Par contre, le plan révisé satisfait les succursales car cela leur permet d'offrir le NS plus rapidement et ainsi d'obtenir des gains en efficacité en devançant les rencontres avec les clients en automne (combine un autre produit populaire habituellement offert en janvier). Cela leur permet de favoriser la relation client et éviter la cohue habituelle de janvier provoquée par l'autre produit : « Puis, on va arriver dans le *rush* des produits X, on va avoir juste 15 minutes à donner à notre client. Il ne se sentira pas abandonné, parce que la première rencontre va avoir lieu à l'automne » (final 2).

Par contre, dans le plan révisé, les succursales ont été un peu moins considérées, car l'accélération de la date de disponibilité du NS a entraîné des procédures temporaires, des communications supplémentaires, de la formation tardive et des retours de clients. Le

commentaire d'un directeur de succursale démontre la position des succursales par rapport au NS : « Donc, nous, tout ce qu'on avait à faire, c'est d'attendre pour voir comment ça se passait » (final 3). La section sur les effets systémiques traite davantage des effets sur les succursales.

L'arrière-scène, c'est-à-dire le centre administratif et le centre de support, a été considérée dans le plan initial, à la fois dans l'équipe de projet et lors de l'établissement de scénarios évaluant la possibilité de l'automatisation. L'équipe de projet permet d'établir les modifications, les ajouts et les changements apportés aux systèmes et aux procédures de travail. Les scénarios établissent les prévisions de vente et estiment le temps de traitement des demandes selon plusieurs alternatives : manuelle, semi-automatisée, automatisée. Il a été convenu initialement que la procédure manuelle aurait requis énormément de ressources humaines (l'équivalent de deux mois de travail), ce que l'IF ne dispose pas de façon illimitée puisqu'un autre produit requiert les ressources à partir de la mi-janvier.

Le plan révisé ne provoque pas autant d'enthousiasme de la part du centre administratif dont les procédures temporaires provoquent un stress supplémentaire sur les opérations à cause de l'accélération de l'intégration. On remarque que la considération du centre administratif est souvent réactive aux effets systémiques qui surviennent (voir la section sur les effets systémiques). Quant au centre de support, le plan révisé a fait concorder l'implantation d'un nouveau système de gestion des appels de support avec le NS. Cela a contribué à un surplus d'appels non lié au projet du NS car la structure de support à laquelle étaient habitués les clients était différente.

6.1.5 Gérer le service à la clientèle

La gestion du service à la clientèle s'est surtout réalisée à partir des initiatives de ventes et de marketing. On a modifié l'approche puisque les applications du NS et la clientèle sont différentes. Cet élément, traitant majoritairement de la gestion des dossiers des clients, n'a pas été clairement discuté dans les échanges avec l'IF.

6.1.6 Développer et gérer les ressources humaines

Lors du plan initial, deux considérations majeures concernant les ressources humaines sont apparues : la formation des employés et l'embauche. L'embauche est préoccupante pour l'IF, puisqu'un facteur coût entre en jeu. On considère cet élément dans le plan initial où on favorise l'embauche dans les succursales au détriment du centre administratif. Celles-ci doivent s'améliorer en efficacité et être capables de prendre l'augmentation de volume avec peu d'ajout de ressources. Il en découle les scénarios qui avaient été établis par les centres administratifs (discutés précédemment). Lors du plan révisé, il n'a pas été question d'embauche; les heures supplémentaires semblent avoir été le moyen pour respecter les échéances. Cela n'a toutefois été mentionné de façon explicite par aucun des membres de l'IF. Néanmoins, il semble exister au sein de l'IF une certitude quant au fait de toujours réussir et une mobilisation des ressources par rapport à ce NS.

La formation, quant à elle, a été considérée tardivement dans le plan initial (fin septembre) à la suite de l'introduction du comité du changement. Une analyse des besoins de formation a été réalisée en tenant compte : des documents existants, des gens visés, de l'objectif du changement, de la date prévue et de la façon dont le changement sera apporté. Les défis ont été analysés afin de respecter ce que le groupe de formation considère comme les conditions gagnantes : les délais et l'accessibilité à la formation. Dans le plan révisé, il n'y a pas eu de changement apporté à l'échéance initiale de la formation. Celle-ci a eu lieu après l'intégration du nouveau service. Le groupe de marketing a tenu quelques conférences téléphoniques afin de répondre aux questions des employés. Cela s'est traduit par l'impression que la formation était redondante (selon les succursales).

6.1.7 Gérer les technologies de l'information

L'aspect des systèmes informatiques demeure un élément important pour l'IF et l'intégration du NS. Dans le plan initial, les employés concernés font partie de l'équipe projet, et l'un d'entre eux est responsable du comité de pilotage et de toutes les relations avec le consultant TI puisque c'est lui qui fait les développements dans les systèmes de l'IF. Les relations avec celui-ci ne sont pas à pouvoir égal. Ainsi, le consultant dicte ses échéances, et l'IF a très peu de choses à dire à ce sujet.

L'équipe et le consultant ont considéré les systèmes informatiques existants ainsi que le portefeuille de produits afin de déterminer si l'automatisation était possible pour assurer la pérennité du NS. L'IF considère qu'ils ont eu de la chance pour deux raisons : ils ont utilisé la structure et les particularités d'un autre produit, ils ont profité du fait qu'il y avait déjà des développements en cours avec le consultant.

Lors du plan révisé, il n'y a aucun changement apporté à l'aspect des technologies de l'information. Le projet est déjà en cours de développement par le consultant et la date d'échéance figée. Le plan révisé considère que les développements et l'implantation (et les tests d'acceptation) ne sont pas modifiés. Il n'y a pas de considération opérationnelle précise des systèmes informatiques à cette phase, à l'exception de celles prévues au plan initial.

6.1.8 Gérer les ressources financières

Les ressources financières sont une préoccupation constante pour l'IF. La considération de gestion de ces ressources ressort du plan initial pour le NS, mais aussi pour les opérations courantes de l'IF. Elle a de gros objectifs budgétaires, elle considère les coûts préoccupants et doit gérer les budgets de façon « très très serrée » (initiateur 2). Il a fallu débloquer des budgets pour faire le développement du système informatique (ce qui n'a pas semblé causer problèmes étant donné la priorité donnée au NS).

De plus, la préoccupation de l'IF de réaliser ses ventes et d'atteindre ses objectifs financiers est un incitatif très important à considérer lors de l'intégration du NS (voir effets systémiques et importance des ventes).

6.1.9 Gérer les relations externes

La gestion des relations externes est surtout prise en compte lors du plan initial du NS, où les relations avec le gouvernement et l'intermédiaire de l'Association des banquiers canadiens sont présentes. On remarque que la considération de ces relations permet à l'IF d'obtenir les spécifications nécessaires au développement du NS. Par contre, l'insuffisance de la considération de l'environnement externe de l'organisation a été problématique (voir la section sur les effets systémiques), et c'est cet élément important qui a mené au plan révisé et

à la précipitation des activités concernant le NS. C'est une lacune qui se retrouve aussi dans le plan révisé.

6.1.10 Gérer les risques d'entreprise

Lors du plan initial, l'IF a considéré les risques qu'elle courait, mais d'une façon assez sommaire. En effet, selon elle, l'intégration de ce NS était un impératif et il aurait été plus néfaste à long terme de ne pas la réaliser. Il n'y a eu aucune indication de la prise en compte de risques supplémentaires dans le plan révisé, même au cours des procédures alternatives.

Il est possible de distinguer, à travers toutes ces considérations opérationnelles, que l'IF a fait un effort appréciable pour comprendre le système de prestation durant les différentes phases. On peut supposer que si l'échéancier n'avait pas été devancé, le projet aurait été bien mené (sauf pour la communication). Par contre, cet imprévu a créé des remous et mené à un plan révisé. La rapidité avec laquelle l'IF et ses membres ont dû réagir a quelque peu enfreint la considération du système de prestation. L'intégration du NS s'est réalisée en accumulant les fonctions de l'IF mises à contribution, mais la considération des parties individuelles n'a pas couvert ce que l'approche systémique suggère, soit l'interdépendance des parties, qui crée d'autres effets imprévus. Cela a engendré plusieurs modifications, qui sont discutées à la prochaine section.

6.2 LA DÉTECTION ET LA GESTION DES EFFETS SYSTÉMIQUES

Lors de l'intégration opérationnelle du nouveau service, plusieurs effets systémiques (abordés dans la chronologie) ont été détectés et gérés par les membres de l'IF. Ces effets ont été déclenchés par des éléments exogènes et endogènes à l'IF. De plus, l'évolution dynamique de l'intégration du NS a provoqué des modifications au plan initial d'intégration opérationnelle, qui elles-mêmes ont entraîné d'autres changements.

Dans un premier temps, ces éléments ont été recueillis dans les documents et identifiés par la codification. Puis, nous avons élaboré un modèle systémique de l'intégration opérationnelle du NS permettant de mieux comprendre les interrelations entre les différentes variables et la dynamique du système.

Nous avons dressé une typologie des éléments agissant sur le système (en fonction des éléments entrevus dans la méthodologie), lesquels ont été regroupés en fonction de celle-ci. L'identification de variables indépendantes représentant la cause et n'étant pas influencées par d'autres paramètres (Thiéart et coll., 2003) est le point de départ de l'analyse. Elles peuvent être exogènes à l'IF et à son système de prestation, ou encore leur être endogènes. Les variables dépendantes sous l'influence d'autres paramètres ont ensuite été identifiées en tant que réponses et réactions. La réponse est la décision (un choix) prise par l'IF lorsqu'une variable indépendante agit sur le système de prestation. Les réactions sont les effets systémiques sur le système de prestation relativement à la réponse choisie. Les délais, quant à eux, interviennent quand une période de temps s'accumule entre la réponse et la réaction. Enfin, les effets modèrent ou amplifient les réactions.

6.2.1 Les variables indépendantes exogènes

Les variables indépendantes exogènes sont issues de l'environnement externe de l'IF. Plusieurs variables indépendantes exogènes ont été présentées dans le réseau conceptuel de la figure 6.3. Certaines de ces variables ont été regroupées dans la même catégorie (gouvernement, organisme de lobby et clients), puisqu'elles proviennent de la même source. Cette section porte uniquement sur la présentation des variables, et non sur les réponses et réactions qu'elles ont provoquées, qui seront abordées à la section 6.2.3.

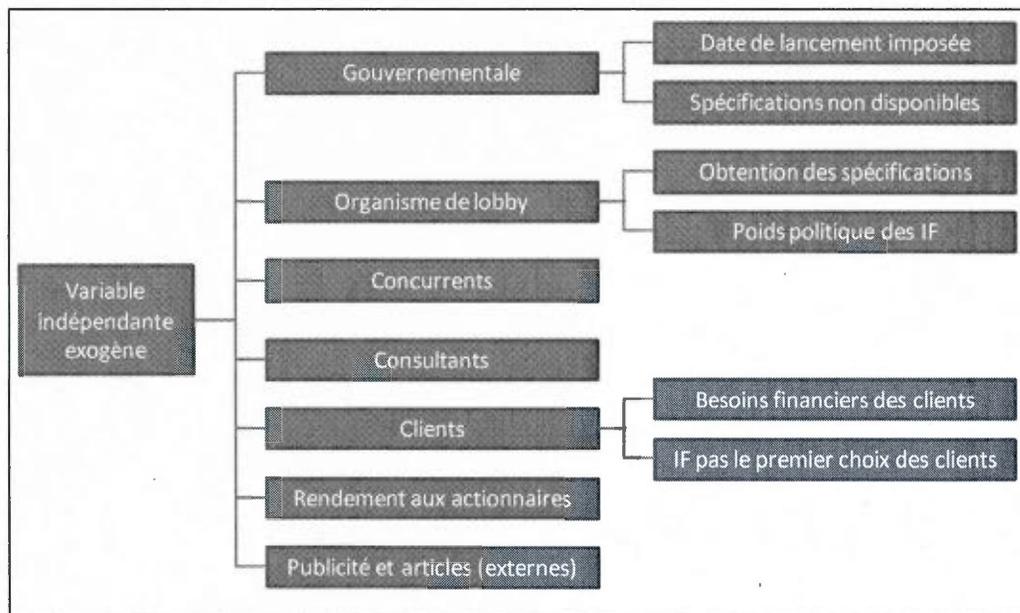


Figure 6.3 Réseau conceptuel des variables indépendantes exogènes

6.2.1.1 Gouvernement

La première variable indépendante exogène apparaissant à la figure 6.4 s'insère dans le contexte gouvernemental. Ainsi, comme il en a été question dans la chronologie du cas, la date de lancement du NS a été imposée par le gouvernement le 1^{er} janvier de l'an 2 et est immuable car le NS doit être offert à tous les Canadiens.

Cette variable échappe totalement au contrôle de l'IF. Elle est imposée par un organisme externe à son système de prestation. Un autre élément de source gouvernementale provient des lacunes quant aux spécifications du NS. Ainsi, l'IF doit être en mesure d'obtenir ces spécifications pour assurer le développement du NS en fonction des critères du gouvernement, mais elles ne sont pas disponibles au moment de l'annonce du budget. Les caractéristiques opérationnelles (administratives, fiscales) du NS ne sont disponibles lors du budget. Il y a énormément de questions sans réponses :

Parce que le gouvernement est un peu comme ça, il lance une balle... c'est comme ça qu'ils fonctionnent. On verra à peaufiner le produit après. Ils ne pensent pas à 100 % avant de lancer. Ils lancent, et après ça ils peaufinent tout le restant. (Initiateur 1.)

6.2.1.2 Organisme de lobby

L'IF fait partie d'un organisme de lobby regroupant toutes les IF au Canada afin qu'il n'y ait qu'un interlocuteur auprès du gouvernement canadien et qu'il représente les préoccupations communes des IF. Cela permet d'avoir un pouvoir d'influence plus important. L'IF est dépendante de cette variable, car c'est l'organisme de lobby qui fait les démarches auprès du gouvernement pour obtenir les spécifications plus détaillées et questionner les besoins qu'il exprime lorsque c'est irréalisable pour les IF.

Par contre, le poids de chaque IF semble variable (en fonction de la taille et des revenus) dans cet organisme de lobby. Cela n'empêche pas l'IF de pouvoir poser ses questions et d'obtenir les réponses désirées qui sont souvent les mêmes que les autres IF (même NS). L'échange d'information est ouvert entre les IF et l'organisme de lobby, mais aussi entre les IF comme telles afin de discuter des éléments problèmes et des solutions envisagées.

C'est sûr qu'on ne va pas ouvrir le jeu à 100 %, mais les discussions ne sont même pas à ce niveau-là. La position de produit comme telle, ça intéresse peu ce comité-là. C'est plus la définition du produit, comment le gérer de façon efficace avec le gouvernement et entre nous. Des choses qui se sont vues parce qu'on se parle un peu. Quand je dis, le jeu n'est pas ouvert à 100 %... Mais se positionner une grosse affaire [ex. : système informatique], il n'y a pas de problème. On se parle. (Initiateur 1.)

Il y a une relation d'échange qui s'établit, malgré la concurrence entre les IF. Cette relation est au niveau opérationnel (comment faire fonctionner le NS) plutôt qu'au niveau du positionnement du NS (aspect vente) où les IF se font beaucoup plus discrètes sur leur approche.

6.2.1.3 Concurrents

En effet, ces mêmes IF se retrouvent comme des concurrents sur le marché dès le début du projet, puis en cours d'intégration opérationnelle du NS. Puisque la concurrence est très forte au niveau des marchés financiers, il est évident que toutes les grandes IF vont faire la promotion et vont offrir le NS puisque c'est requis par le gouvernement. Certains compétiteurs sont plus agressifs que d'autres : « [Le compétiteur], ils ont été le premier à l'offrir, on s'en doutait fortement. Ce genre de choses là, ils ont très, très faim » (initiateur 1).

Ce concurrent s'est démarqué des autres IF. Sa présence sur le marché a provoqué des réactions et des réponses dans le système de prestation de l'IF observée (voir la section 6.2.3).

6.2.1.4 Consultants

Une autre variable indépendante provient des consultants auxquels l'IF fait appel pour réaliser des développements en ce qui a trait à l'informatique et à la formation. La relation entre le consultant informatique et l'IF est figée et non-contrôlée par l'IF car le consultant fixe lui-même l'échéancier en fonction de l'appel d'offres. Le consultant informatique est aussi dans une situation de quasi-monopole car il est aussi en charge des développements informatiques d'autres IF. La relation avec le consultant de la formation semble être plus ouverte et seulement dirigée par les allers et retours des approbations afin de finaliser le tutoriel. Le rapport de pouvoir est détenu par l'IF.

6.2.1.5 Clients

Une autre catégorie de variables indépendantes provient des clients. Deux éléments distincts se démarquent. L'un de ces éléments est assez générique, puisque les besoins financiers des clients pour ce NS peuvent s'étendre à n'importe quelle IF. Cela est étroitement lié au marché cible et sa fidélité, entrevus dans le système de prestation : les clients ayant des placements ou planifiant un projet à court terme. L'IF n'a aucun contrôle sur la quantité de clients ayant ces besoins, à part celui de bien discerner les clients potentiels pour le NS.

Quant à l'autre variable, elle est en relation directe avec l'IF, puisque les clients considèrent que celle-ci n'est pas leur premier choix pour la réponse à leurs besoins financiers. Elle arrive souvent en deuxième ou troisième position pour répondre à leurs besoins financiers.

6.2.1.6 Rendement aux actionnaires

Le rendement aux actionnaires est une variable exogène présente dans plusieurs dynamiques d'organisations financières (entre autres) : « C'est culturel à l'IF, je pense que c'est culturel, les services financiers au Canada. C'est qu'on a des revenus, on suit dans le fond les rendements au trimestre, et un trimestre qui baisse, c'est comme... oublie ça, c'est dur à soutenir... on dit : "Hey! Il faut couper." On gère au trimestre » (initiateur 2). Le rendement

des actionnaires crée une pression sur l'IF qui est tenue de maintenir un niveau de rentabilité conforme aux attentes des actionnaires.

6.2.1.7 Publicité et articles (externes)

Enfin, la dernière variable indépendante exogène en lien avec l'intégration opérationnelle du NS est la présence d'articles et de publicité des autres IF dans les quotidiens et les journaux d'affaires. Il est possible d'associer les moments de latence et de turbulence indiqués dans la chronologie à cette variable indépendante. Ainsi, la première période de turbulence dans l'IF apparaît immédiatement après l'annonce du budget du gouvernement et concorde avec une croissance des écrits au sujet du NS. On retrouve essentiellement des articles écrits par des journalistes dans des revues spécialisées et dans les journaux. Les membres de l'IF s'informent et aiment être au courant des dernières tendances, ils ont lu et fait circuler les articles.

Lors de la chronologie, une période de latence avait été observée à la fin du printemps et à l'été. Celle-ci concorde aussi avec le nombre d'articles répertoriés par l'IF au sujet du NS : « C'est tombé un moment donné un peu à plat, en ce sens que là, les journalistes n'avaient plus rien à dire » (final 2).

Enfin, la dernière période de turbulence est survenue à l'automne, quand un concurrent a offert le NS plus rapidement. Une initiative qui a également accru le nombre de publicités des autres IF ainsi que des articles traitant du NS dans les journaux. La visibilité du NS auprès des clients et des autres IF s'accroît. La présence de plus en plus importante du NS dans les médias a déclenché le besoin pour l'IF de déclencher la prévente (plan révisé).

La publicité et les articles d'affaires ont contribué aux réponses et aux réactions de l'IF, tout comme les autres variables indépendantes exogènes traitées dans cette section. La publicité a eu un effet amplificateur sur la pression subie par l'IF pour répondre aux besoins du marché.

Ainsi, comme le présente la figure 6.4, chacune de ces variables indépendantes exogènes a influencé l'intégration opérationnelle du NS et la dynamique du système. Les réponses et les réactions sont traitées en détail à la section 6.2.3.

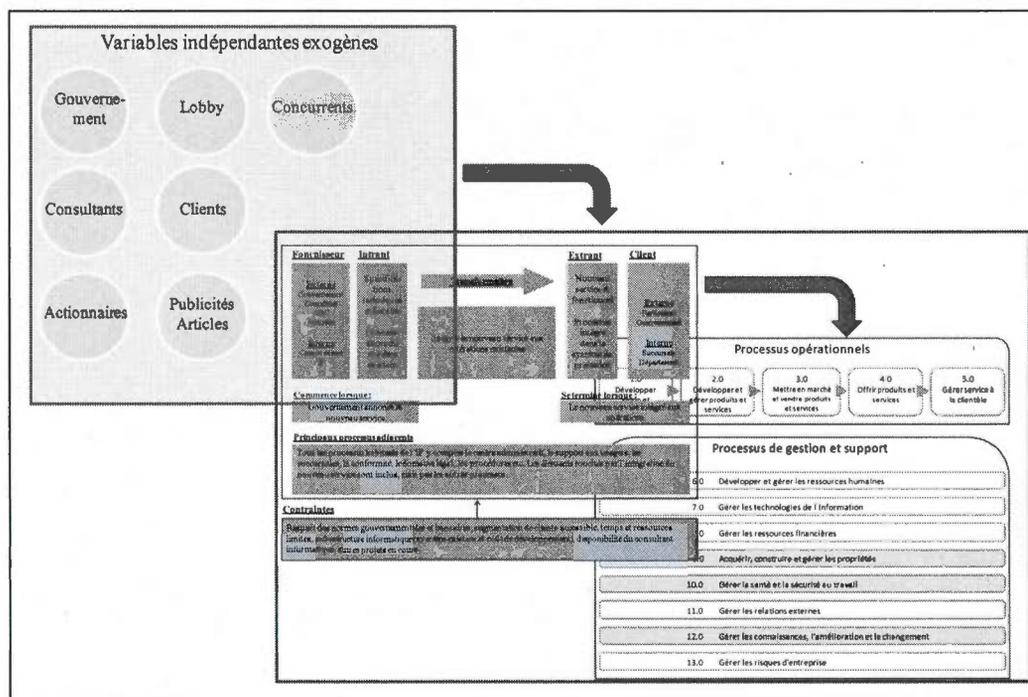


Figure 6.4 Superposition des variables indépendantes exogènes sur le système

La prochaine section traite des variables indépendantes endogènes provenant de l'environnement interne de l'IF.

6.2.2 Les variables indépendantes endogènes

Plusieurs variables indépendantes endogènes ont été identifiées et sont présentées dans le réseau conceptuel de la figure 6.5. Certaines de ces variables ont été regroupées dans la même catégorie (caractéristiques de l'IF, orientation de l'IF et opportunités systémiques).

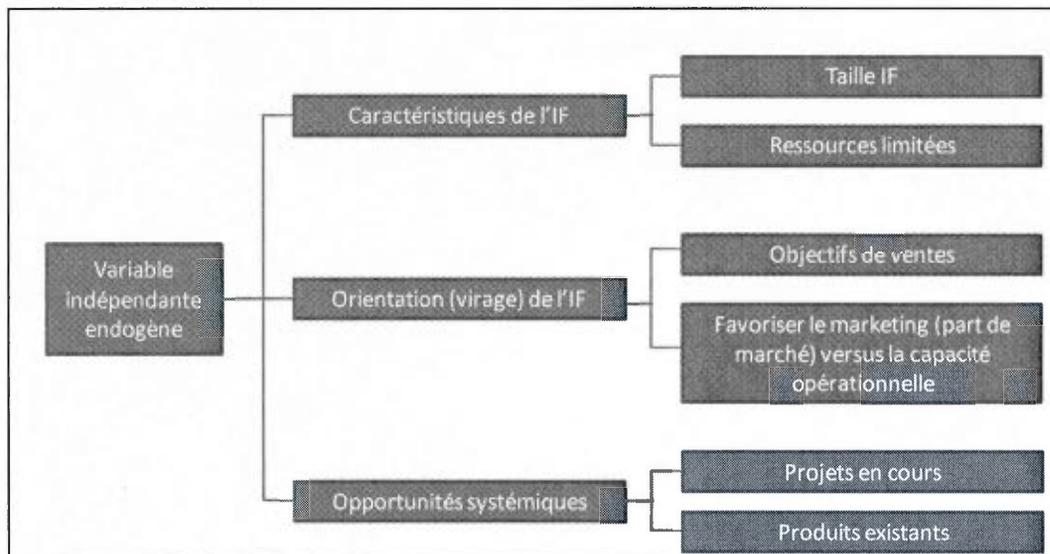


Figure 6.5 Réseau conceptuel des variables indépendantes endogènes

Cette section porte uniquement sur la présentation des variables, et non sur les réponses et réactions qu'elles ont provoquées, qui seront abordées à la section 6.2.3.

6.2.2.1 Caractéristiques de l'IF

La première variable indépendante endogène apparaissant dans le réseau conceptuel précédent concerne les caractéristiques de l'IF. Ces éléments distinguent l'IF et influencent l'intégration opérationnelle du nouveau service. Le premier élément ressorti des entrevues est celui de la taille de l'IF, qui favorise d'une part la flexibilité de celle-ci, mais aussi la création de réseaux informels puisque ce sont toujours les mêmes personnes qui participent à tous les projets. Certains membres de l'IF la comparent à une « belle grosse famille » (opérationnel 2) dans laquelle ce sont toujours les mêmes personnes qui décident :

Je dirais que ça se joue à 10 personnes, toujours les mêmes. On décide pour tout le réseau au complet. On est toujours les mêmes. Les mêmes personnes, le même comité. Moi, je peux aller au centre-ville et assister à huit comités, puis ça va être le même monde. (Initiateur 1.)

Cependant, les activités de l'IF quant à l'intégration opérationnelle du NS semblent limitées par le manque de ressources (deuxième variable) humaines (vu la taille de l'IF), mais aussi

financières. L'IF considère qu'elle a des moyens limités ce qui l'empêche de lancer tous les NS qu'elle désire. Cela touche aussi la façon dont elle peut diffuser ses NS ayant moins de budget pour l'aspect promotionnel que d'autres IF. Elle considère que la majorité du budget est consacré au développement informatique.

Comme il est difficile d'attribuer les ressources limitées directement à la taille de l'IF, nous avons décidé de les traiter indépendamment de celle-ci. Ces variables endogènes mettent en scène le contexte de ressources limitées dans lequel l'intégration se réalise. En plus des ressources humaines et financières, il est aussi possible d'identifier la ressource temps, qui a été traitée par la variable indépendante exogène (date de lancement imposée).

6.2.2.2 Orientation (virage) de l'IF

La variable de l'orientation de l'IF représente ses priorités. En effet, peu de temps avant d'offrir le NS, l'IF a changé ses façons de faire en passant d'une offre basée sur des produits à une offre basée sur une solution clients. Elle a ainsi amorcé un virage l'amenant de la position de prêteur à la position de partenaire d'investissement, afin d'obtenir des fonds des clients. Les ressources financières de l'IF sont concentrées vers les projets permettant d'atteindre cette orientation. Le NS complète l'offre de produits existant; il est donc très bien vu de la part des conseillers en succursale et des dirigeants de l'IF. Dans cette approche, l'IF cherche à éviter les NS qui représentent des « saveurs du mois » et à approfondir la relation qu'elle entretient avec les clients. On demande aux conseillers d'être orientés clients plutôt que d'être orientés produits comme par le passé où l'approche de l'IF était « On crée un nouveau produit, c'est ça qu'il faut vendre... *GO, GO, GO*, c'est bon, on le vend » (opérationnel 2). On cherche à consolider la relation avec le client en fonction d'un bon service-conseil.

Les données du cas peuvent remettre en question cette approche avec le NS (bien que souhaitée par l'IF), car l'intégration et l'offre du NS relèvent vraisemblablement de l'ancienne façon de faire, c'est-à-dire pousser des NS aux clients plutôt que développer la relation. Les objectifs de ventes du NS que les conseillers doivent atteindre semblent contribuer à contrer ce virage qui vise à consolider les relations avec les clients. La

concurrence sur les marchés financiers au niveau des investissements amplifie cela, les marchés et les objectifs de ventes sont ambitieux.

Ce virage et l'importance des objectifs de ventes jouent aussi un rôle sur les décisions des dirigeants de l'IF. La chronologie du cas révèle qu'en décidant de devancer le lancement du NS, l'IF fait le choix de prioriser les parts de marché (et le marketing) plutôt que son système de prestation. On cherche à attirer le plus de clients possible et cela exige d'être parmi les premiers sur le marché. Afin de répondre à ces exigences, l'IF fait le compromis que le système de prestation n'est pas prêt pour traiter les demandes et que son efficacité est limitée.

Ça confirme ou ça infirme le comportement que c'est encore le siège social qui décide. On est beaucoup *corporate centric*... C'est encore le corpo qui décide que là, dans le réseau, ça va aller un peu boiteux. Mais c'est difficile, parce que nous [*back office*], ce qu'on disait, c'est : « Gardons le cap sur le 8 décembre, ça va être là le 8 décembre. Dites au réseau "on va le gérer". On va être capables de rassurer la clientèle. On va leur donner des outils. On va être là. » Mais ce n'est pas ça, c'est « *GO, GO, GO, GO*, [date devancée de lancement] »... J'ai de la misère à penser que tu vas changer d'institution financière une semaine avant, tu sais que ton [IF] va l'offrir dans un mois, deux mois. Ton [IF] va l'offrir, tu ne perds pas d'avantages. Je n'ai pas encore compris l'avantage de le sortir avant... Il n'y en a pas. Tu ne peux pas de toute façon déposer tout ça [fonds] avant le 1^{er} janvier. On ne peut pas ouvrir le compte avant le 1^{er} janvier, ça ne donne strictement rien, tu n'as pas un avantage, à part de perception marketing, d'être le premier dans le marché. C'est toujours ça. (Initiateur 2.)

L'IF se fie à la capacité du système de prestation d'être flexible et de s'adapter aux changements qui surviennent. Elle considère qu'il est plus facile d'y parvenir que d'obtenir des parts de marché. En effet, par le passé, l'IF semble avoir fait le même choix en d'autres occasions et s'en est toujours bien sortie. Elle compte sur la capacité de réponse de son système de prestation à réagir adéquatement et rapidement aux changements et à la mobilisation de ses ressources. C'est une façon de faire qui est intégrée à la culture de l'IF et qui est valorisée. On considère que les membres de l'IF sont débrouillards, créatifs, forts et réactifs et que cela leur permet de trouver des solutions rapidement. Il est plus difficile de démontrer qu'ils auraient pu le faire autrement puisque l'IF atteint ses objectifs. Ce choix provoque une série de réponses et de réactions au sein de l'IF, qui seront traitées en détail

dans la section 6.3. Par contre, si l'IF se fie à son système de prestation, elle sait aussi saisir les opportunités systémiques qui se présentent pour utiliser ses projets ou produits en cours.

6.2.2.3 Opportunités systémiques

L'IF fonctionne quotidiennement avec un système de prestation offrant des produits et services. De plus, elle travaille à de multiples projets tels que l'amélioration d'un centre d'appels ainsi que sur la relation avec le client, la mise à jour et l'amélioration des procédures disponibles, etc. L'IF a profité d'opportunités systémiques pour faciliter l'intégration opérationnelle du NS. Ces opportunités proviennent essentiellement de deux sources différentes : d'un projet en cours et d'un produit déjà existant.

En effet, le comité responsable du développement du NS, dans le but d'accélérer le processus, s'est basé sur un produit existant. En prenant la structure d'un produit existant, le développement informatique permettant l'automatisation requiert moins de développement. En profitant du développement informatique d'un autre produit, il est plus facile pour l'IF de demander des modifications de codes informatiques auprès du consultant puisque ce sont les mêmes personnes chez le consultant qui sont impliquées dans les projets. Sans ces opportunités, l'automatisation n'aurait pas été considérée.

Ces opportunités systémiques ont donné la chance à l'IF d'intégrer le NS à des initiatives en cours, ce qui a permis d'automatiser les procédures du NS et de profiter du tutoriel. Toutefois, la flexibilité de l'IF s'en est trouvée limitée, puisque la date de l'échéance du projet sur le plan informatique n'était pas modifiable et que la date du tutoriel est aussi en fonction de l'autre projet. L'arrière-scène saisit cette opportunité systémique qui n'est pas visible aux yeux des succursales qui considèrent les deux projets de façon distincte :

Même si pour nous [comité de pilotage], c'est un développement informatique. Pour le réseau, c'est vraiment deux événements distincts, mais qui se sont suivis tout le long. Par exemple le tutoriel, il y en a deux, un pour le projet, un pour le NS... mais on les a intégrés. Ils l'ont reçu en même temps. Le déploiement du système est en même temps. Mais je suis convaincue que pour le réseau, c'est deux sujets totalement distincts. Le projet, ils connaissent ça depuis toujours, c'est juste une nouvelle façon de faire, alors que le NS, c'est une nouveauté. (Initiateur 1.)

Ainsi, en plus des variables indépendantes exogènes, les variables indépendantes endogènes ont aussi influencé l'intégration opérationnelle du NS et la dynamique du système, comme le montre la figure 6.6.

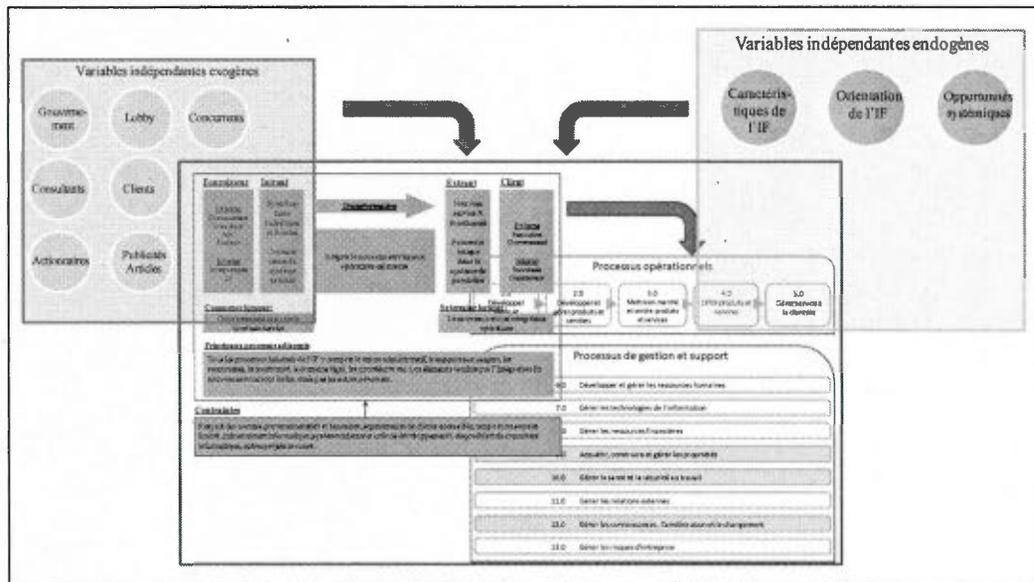


Figure 6.6 Superposition des variables indépendantes endogènes sur le système

L'ensemble de ces variables exogènes et endogènes crée donc une évolution dynamique et des changements de toute nature qui sont détectés (ou non) et gérés par les gestionnaires de l'IF pendant le projet. Ces éléments sont traités plus en profondeur dans la prochaine section.

6.2.3 La dynamique du système

La dynamique du système pendant le déroulement du projet ainsi que la détection et la gestion des effets systémiques débutent dès le moment où le projet est lancé. On veut offrir le NS pour le 1^{er} janvier : on part d'un état initial vers un état intermédiaire (projet initial) pour terminer avec un état modifié (après l'entrée en jeu du concurrent). L'IF (ses gestionnaires) détecte (ou non) des effets systémiques, prend des décisions (ou non) quant à un stimulus, et ce, par rapport aux variables indépendantes (réponses). Ces réponses, à leur tour, créent des réactions dans le système de prestation relativement à la réponse choisie. Cette dynamique n'est pas linéaire, puisque certaines réactions provoquent elles aussi des effets systémiques

qui doivent être détectés et gérés. Il existe une dynamique initiale de l'IF issue du contexte dans lequel l'IF évolue.

Avant d'intégrer le NS, le système de prestation de l'IF fonctionne dans un contexte organisationnel déterminé, comme l'illustre la figure 6.7. On remarque dans cette figure que plusieurs boucles de rétroaction sont apparentes et que les variables indépendantes interagissent et ont toutes un impact sur le système de prestation et ses composantes (variables dépendantes observées).

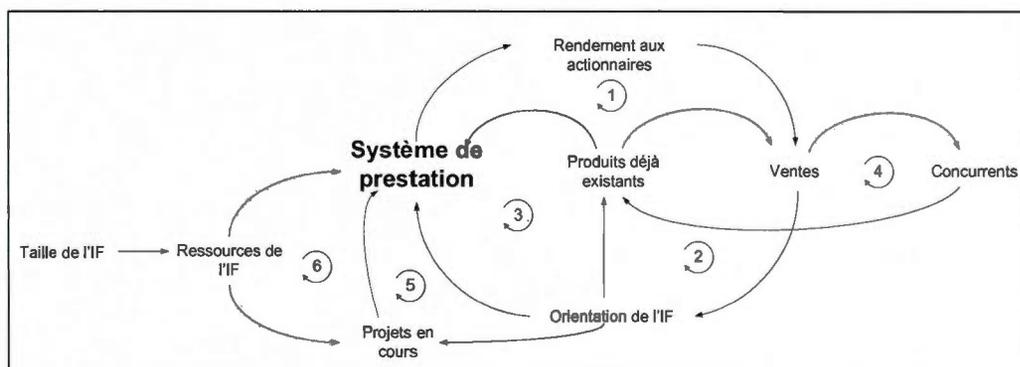


Figure 6.7 Dynamique du système initial

Ainsi, la première boucle de rétroaction illustre les liens entre le rendement aux actionnaires, les objectifs de ventes, l'orientation de l'IF et son système de prestation. En effet, le rendement aux actionnaires est un élément qui a été soulevé dans la section 6.2.1.6 et qui est en relation avec les objectifs de ventes de l'IF. À leur tour, les objectifs de ventes sont en relation avec l'orientation de l'IF, qui cherche à accroître ses ventes pour satisfaire les actionnaires. L'orientation de l'IF a permis de développer des produits et services qui respectent les objectifs de ventes (boucle 2) et qui déjà existent dans l'IF et sont intégrés au système de prestation (boucle 3). La présence des concurrents a un impact sur les ventes, car ils offrent des produits et services similaires (boucle 4). L'orientation de l'IF donne quant à elle la direction des projets en cours, qui modifient à leur tour le système de prestation (boucle 5). Enfin, les projets en cours et le système de prestation sont tous deux touchés par les ressources de l'IF, qui sont limitées par sa taille (boucle 6). C'est l'état d'équilibre dans lequel l'IF fonctionne avant l'intégration du NS.

L'introduction du NS modifie la dynamique du système de prestation existant (voir la figure 6.8). Puisque l'IF considère qu'elle n'a pas le choix d'offrir ce NS, la date de lancement (imposée par le gouvernement) est implicitement acceptée par l'IF sans jamais être remise en question. Elle crée un effet amplificateur tout au long du projet en accélérant les différentes étapes du projet, en altérant le mode de fonctionnement de l'IF (étapes limitées), en mobilisant les ressources et en modifiant les priorités de l'IF.

L'un des problèmes (illustré par la boucle 7) provient du fait que l'initiative gouvernementale ne transmet pas de spécifications complètes pour permettre le développement du NS au sein des IF. Elles doivent être obtenues par l'organisme de lobby (auprès duquel les IF n'ont pas toutes le même pouvoir), ce qui implique des délais entre l'annonce du gouvernement et l'obtention des spécifications.

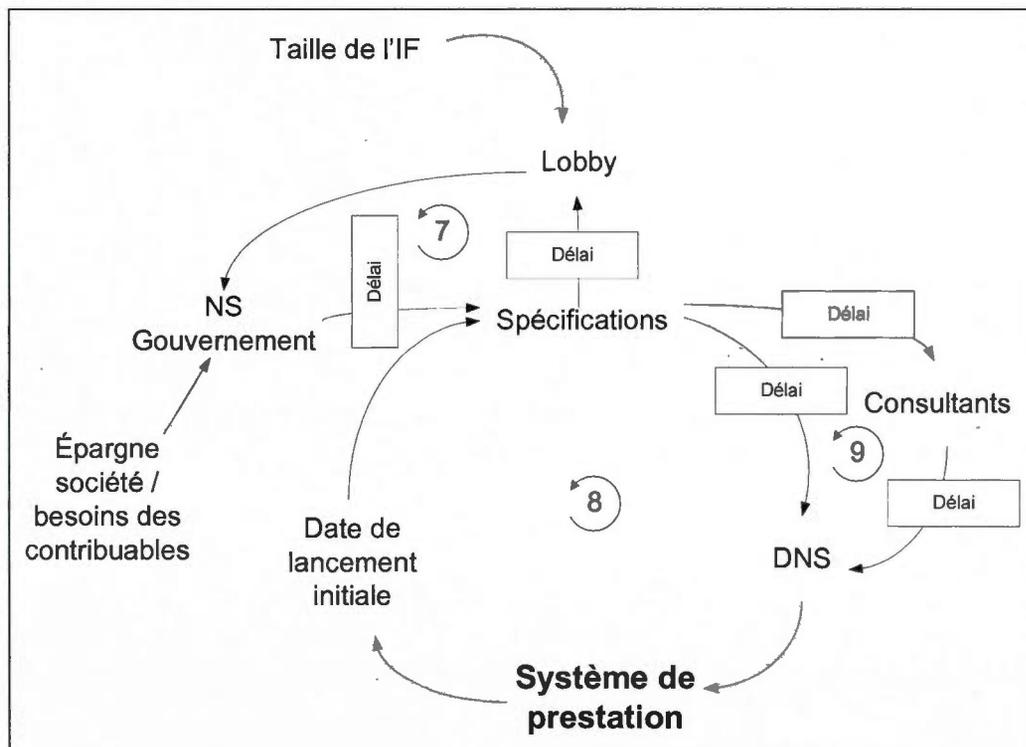


Figure 6.8 Dynamique de la boucle gouvernementale

La boucle 8, quant à elle, représente les délais dans la prise en considération des spécifications au cours du DNS. Cela touche le système de prestation, qui doit respecter la date de lancement initiale du NS. Comme il est mentionné dans la chronologie, la chaîne d'engagement et la passation des spécifications créent des délais. Par contre, le système de prestation existant a été considéré (voir section 6.1). La création du comité de pilotage est la façon pour l'IF de tenir compte de tous les aspects et parties du système de prestation.

Le recours à des consultants (boucle 9) a aussi un impact sur le DNS, sur le système de prestation et ultimement sur la date de lancement initiale. L'échéancier de l'un des sous-traitants doit être revu : « Dans l'ensemble des projets, le consultant fixe lui-même l'échéancier. On a très peu de contrôle comme IF, très peu, pour ne pas dire pas du tout... À moins d'une date immuable comme le NS, qui devait être là en janvier » (initiateur 2). C'est ce qui explique la décision d'intégrer le NS à un projet en cours.

Les délais dans cette boucle proviennent de la transmission des informations aux consultants et du retour de ceux-ci à l'IF. Comme il a été mentionné, cette situation semble relativement contrôlée, malgré des périodes de latence (les délais) et de tumulte (lors de l'obtention des informations nécessaires à la continuité du projet afin de respecter la date d'échéance initiale).

L'IF fonctionne temporairement dans un état de déséquilibre contrôlé afin d'intégrer le NS au système de prestation (comme le montre la superposition des deux premiers diagrammes à la figure 6.9).

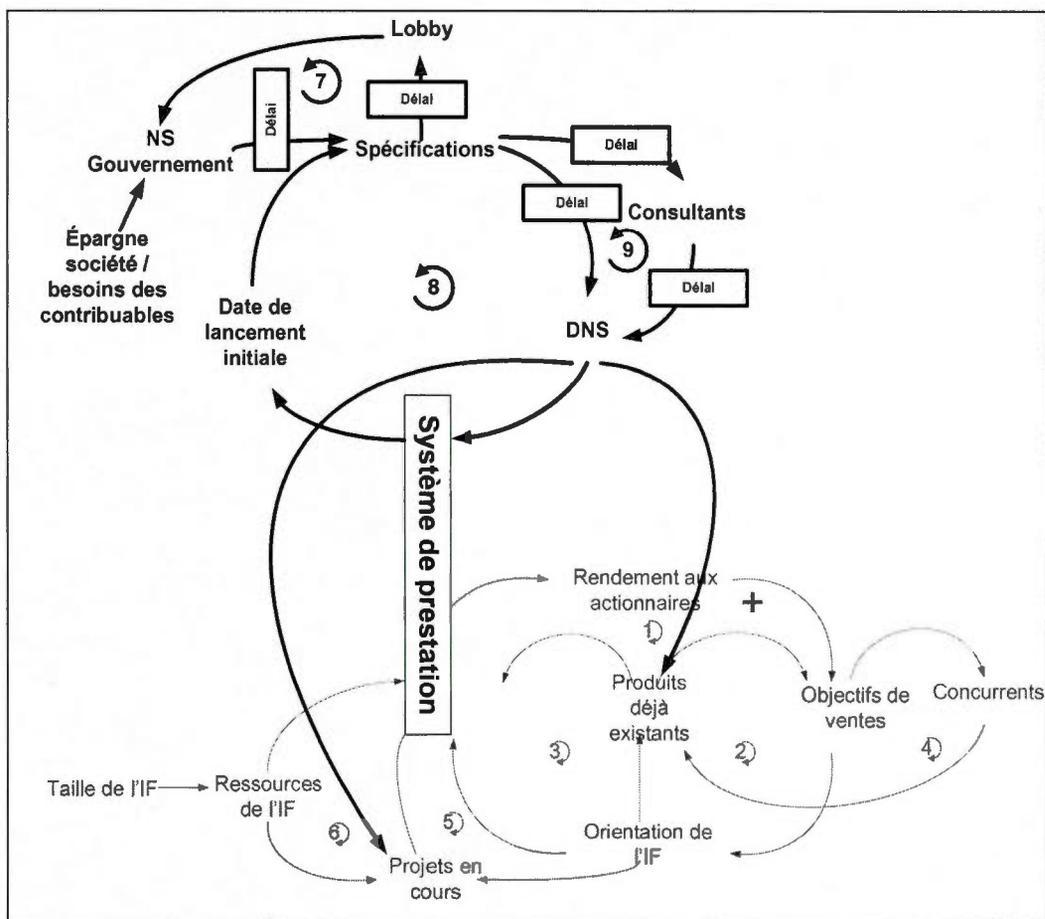


Figure 6.9 Dynamique intermédiaire du système

L'IF revient ensuite vers un état d'équilibre (similaire à celui de la figure 6.8), bien que le système de prestation initial ne soit plus exactement le même et que le NS soit désormais intégré aux produits déjà existants. Avant de revenir vers ce nouvel état d'équilibre, le système de prestation vit une période de turbulence pendant laquelle plusieurs changements, décisions, réactions et effets systémiques ont été observés. Il est nécessaire de présenter comment les gestionnaires ont détecté et géré l'évolution dynamique et les effets sur le système de prestation. Le tableau 6.2 expose ces changements et la façon dont les gestionnaires ont détecté et géré (réponse) les changements ainsi que leurs effets systémiques.

Comme le montre le tableau 6.2, l'IF n'a pas détecté de manière proactive les éléments externes à son système de prestation lors du DNS. La non-détection des éléments exogènes amène l'IF à adopter un comportement réactif lorsque le NS est annoncé et qu'un concurrent offre le service plus rapidement.

En effet, dans le cas de l'annonce du NS par le gouvernement, l'IF n'a pas été en mesure d'en déceler les signes annonciateurs. Bien que certains échos aient pu être entendus, le responsable des produits et services concerné n'était pas au fait de la chose : « Personnellement, non [pas au courant du NS], mais apparemment que cela avait déjà été discuté au niveau du Parlement, dans des projets de loi futurs, etc. » (initiateur 1). Il n'y a aucune réponse proactive de la part de l'IF. Le NS, en conséquence, n'est connu que lors du budget gouvernemental et déclenche une réponse réactive, ce qui pousse l'IF à agir rapidement en choisissant d'adopter des solutions partielles et d'improviser (c'est-à-dire de ne pas suivre les façons de faire habituelles de l'IF en matière de DNS).

Tableau 6.2 Détection et gestion des changements principaux

| Changement/évolution | Détection | Gestion (réponse) | Effets systémiques (réaction) |
|--------------------------------|--|---|--|
| NS proposé par le gouvernement | Aucune attitude proactive dans la détection des projets de loi à venir | Aucune réponse | |
| | Budget officiel | Réponse à l'annonce du gouvernement en agissant rapidement par de l'improvisation (solution partielle) Tumulte | Procédures habituelles non respectées Mobilisation rapide et mise sur pied de comités de travail Opportunité systémique des projets existants Début du développement alors que le budget n'est pas approuvé Négociation avec consultants Priorisation des projets Effet boule de neige Responsable modifié Mise sur pied d'une stratégie de communication et formation |
| Date de lancement devancée | Période de latence Formation et communication | Création d'un comité de gestion du changement | |
| | Annonce du budget Organisme de lobby | Aucune réponse Aucune réponse | |

| Changement/évolution | Détection | Gestion (réponse) | Effets systémiques (réaction) |
|----------------------|-----------|--|--|
| | Publicité | <p>Information aux clients (on veut clients chez nous) Information au réseau</p> <p>Accélération du projet et procédures manuelles</p> | <p>Liste d'envoi et d'appels</p> <p>Site Web</p> <p>Colloque, planificateur et journaux</p> <p>Conférences téléphoniques</p> <p>Émissions spéciales</p> <p>Tutoriel inutile</p> <p>Ressources humaines</p> <p>Distorsions du système</p> |

Quant à la date de lancement devancée, l'IF a détecté ce changement exogène à l'annonce du budget et lors des discussions téléphoniques avec l'organisme de lobby :

Bien oui, on savait que de toute façon, même si le gouvernement avait dit non, nous, on aurait pu de façon détournée dire à nos clients : « Bon, on prend votre application. » On aurait pu faire n'importe quoi pour s'assurer que le client [soit satisfait]. Parce que la *game*, c'est le plus vite... Le compétiteur, il a été le premier à l'offrir, on s'en doutait fortement... Parce qu'on le sait, ce genre de choses là, ils ont très, très faim... Ça, on était à peu près certains que tout le monde l'offrirait en prévente, parce que par le biais de l'organisme de lobby, la question a été posée au gouvernement. (Initiateur 1.)

Par contre, l'IF n'a pas réagi malgré ces éléments qui pouvaient l'inciter à agir plus rapidement. Elle se retrouve dans une situation où elle répond réactivement à l'annonce du NS et aux messages publicitaires que le concurrent a fait paraître. La situation aurait pu être différente si le gestionnaire mandaté avait agi selon ce qu'il avait détecté. L'IF aurait ainsi gagné un avantage concurrentiel par rapport au temps, un aspect primordial dans ce DNS. De plus, l'IF essaie d'être proactive depuis quelques années et d'améliorer le DNS en évaluant consciencieusement l'intégration opérationnelle d'un NS. En agissant rapidement par de l'improvisation, l'IF va à l'encontre de ce qu'elle s'efforce d'inculquer dans sa culture de DNS c'est-à-dire de partir des processus d'affaires existants et de leur cartographie afin d'établir comment le NS s'insère dans le système de prestation. Ainsi, les procédures habituelles de DNS de l'IF ne sont pas respectées, y compris en ce qui concerne l'analyse d'affaires et le protocole de gestion de projet puisqu'on considère que le projet est essentiel :

Tout ce qu'on a fait, c'était pour informer nos dirigeants que voici pourquoi on va dépenser les sommes nécessaires pour développer le système. C'est une première évaluation qu'on a faite, parce que de toute façon, étant donné que ce n'est pas quelque chose qui va être un oui ou non, dépendamment du revenu, le besoin d'analyse en profondeur à ce niveau-là est moins important. (Initiateur 1.)

Cet élément n'a pas entraîné de changements quant au DNS, ni d'autres effets systémiques. De plus, la mise sur pied d'un comité de travail pluridisciplinaire et la mobilisation des effectifs ont permis une détection proactive des effets systémiques, tels que l'opportunité systémique d'un autre projet en cours ainsi que la négociation des termes avec le consultant informatique pour répondre aux besoins de l'IF. L'intégration du NS à un projet en cours a

créé un effet sur d'autres procédures et produits existants. Cela a provoqué un effet boule de neige où plusieurs procédures écrites doivent être réécrites. Par contre, cela a aussi eu un impact positif : « On n'a pas trouvé ça drôle, au début. En fait, ça a eu un impact positif, car ça nous a obligés de revoir le tout. » (Support 4).

La venue du NS modifie la priorité des projets en cours dans les différents secteurs de l'IF. Puisque le NS doit être offert à une date précise, l'IF choisit les projets qui sont remis à plus tard et ceux qui sont accélérés. C'est un défi important car des projets importants (vente, centre administratif, etc.) ont été mis de côté temporairement. Par contre, d'autres projets ont continué leur cours, comme celui auquel le NS s'est associé et un autre pour le centre d'appels. De plus, cette implantation a été faite en même temps qu'un changement organisationnel dans la gestion des appels de support, ce qui a eu pour effet de modifier la structure de support à laquelle étaient habitués les clients et occasionné un surplus d'appels. Le gestionnaire en place a constaté ce fait dès le premier matin de l'offre du NS, alors qu'une hausse du nombre d'appels a fait grimper le temps de réponse moyen de 20 secondes à 75 secondes, à l'exception d'un appel auquel on a pu répondre seulement au bout de 20 minutes. Par contre, ce problème s'est résorbé en quelques jours et n'a pas eu d'autres conséquences.

Après une courte période tumultueuse dès le début du projet où le comité cherche à savoir qui sera touché dans le système de prestation (voir section 6.1), une latence s'installe, comme il en a été question dans la chronologie. L'évolution du projet est alors surtout entre les mains du consultant TI et du marketing (pour le développement de la vente et des arguments marketing). Les développements informatiques vont de l'avant, l'obtention des spécifications est plus facile, le budget est accordé, et on profite d'opportunités systémiques pour l'automatisation du NS. Le retour des vacances d'été (fin août, début septembre) remet le projet en tumulte. Afin de sortir de cet état de latence et dans un souci d'efficacité, l'IF met en place pour la toute première fois dans l'histoire de l'IF, un comité de gestion du changement pour accélérer les choses (organisation de la formation, mécanismes de communication, etc.). La responsabilité de ce comité est donnée à un membre d'expérience de l'IF et cela permet de remédier aux lacunes du responsable initial : « En fin de compte, on n'a pas eu le choix, car on s'en allait directement dans un mur » (support 3).

On peut considérer que l'IF est à l'écoute et en contrôle de son système de prestation. L'existence des comités favorise la détection et la gestion des problèmes dans les rencontres hebdomadaires, tandis que la petite taille de l'IF est un plus pour les communications. Cependant, le changement majeur provoqué par le concurrent et l'accélération du projet déclenchent plusieurs effets systémiques.

Ainsi, comme il est présenté dans le tableau 6.2, l'IF répond de plusieurs manières à la sortie publique d'un concurrent (publicité). Afin de contrer l'effet des messages publicitaires du concurrent, l'IF informe les clients par différents moyens publicitaires (bannières, site Internet, envois postaux, appels ciblés) afin d'obtenir leurs placements avant un concurrent (il faut se rappeler que l'IF n'est pas nécessairement le premier choix des clients). Elle avise aussi le réseau de succursales pour mieux préparer celles-ci puisque le fait d'avoir profité de l'opportunité systémique d'un autre projet fige la date du tutoriel de formation au 8 décembre. Les gestionnaires ont décidé de procéder grâce à des conférences téléphoniques et à des émissions spéciales (comment l'IF voit le NS, à qui le NS s'adresse, quoi offrir, dans quel cas l'offrir, etc.) et de mettre de l'information (plutôt liée au marketing selon le gestionnaire et plutôt technique selon l'une des personnes formées) sur l'intranet, puisque la formation sur le NS n'est pas encore prête. Certaines régions décident de lancer leur propre initiative sous la forme d'un colloque afin de répondre aux besoins qu'ils détectent dans leurs équipes et ainsi suppléer à la formation qui n'est pas disponible. D'autres font appel aux expertises de leurs employés pour informer l'équipe en succursale. Lorsque le tutoriel de formation est disponible, certaines personnes remettent en question son utilité puisque tout le contenu de la formation a été abordé dans les alertes et conférences téléphoniques auparavant. Toutefois, puisque la formation mène à une certification, tous doivent la suivre quand même.

L'IF répond aussi en accélérant le DNS, tout en sachant qu'elle peut tenir compte de la mobilisation des employés et de l'adaptabilité de son système de prestation (voir section sur les variables indépendantes endogènes). Ainsi, la mobilisation des employés et l'urgence d'offrir le NS entraînent une augmentation du nombre d'heures travaillées par certains membres de l'IF et ont un impact sur les décisions d'embauche où l'on préfère augmenter les

heures supplémentaires des employés en place que de prendre le temps de former de nouveaux employés (moins efficaces) qui sont difficiles à trouver.

L'IF décide aussi de mettre en place des procédures manuelles, puisqu'il lui est impossible de devancer la date de l'application informatique. L'opportunité systémique d'un autre projet en cours, qui au début était un avantage, constitue maintenant un inconvénient, un impondérable qu'il faut pallier à l'aide de moyens alternatifs (procédures manuelles). Ces procédures manuelles deviennent à leur tour une évolution dynamique qui provoque une série de changements détectés et gérés (voir tableau 6.3). Les procédures manuelles sont intégrées en deux temps : la première entièrement manuelle et la deuxième partiellement manuelle. Il y a une spirale de détection, réponse et réactions jusqu'au moment où le NS est intégré opérationnellement. Le système de prestation est considéré avant l'accélération du projet, mais comme il a été entrevu dans la section sur la considération du système de prestation, l'accélération du projet et l'utilisation de procédures manuelles influent sur ces considérations.

Tableau 6.3 Détection et gestion des effets créés par les procédures manuelles

| Changement/évolution | Détection | Gestion (réponse) | Effets systémiques (réaction) |
|---|---|---|--|
| Formulaire manuel Formulaire envoyé par télécopieur immédiatement ou non | Impression centralisée au centre administratif (aucune visibilité des autres formulaires qui n'ont pas été envoyés) | Rétroaction du centre administratif avec façons de faire Système de classement | Accumulation de formulaires dans des boîtes de classement en attente de traitement Saisie manuelle et saisie informatique Contre-vérification des succursales Temps de traitement au centre administratif |
| Mauvais formulaire | Centre administratif (erreurs détectées durant le traitement de ceux-ci) | Délai entre détection et réponse Alertes sur intranet indiquant les modifications apportées aux procédures pour toutes les succursales | Succursale rempli à nouveau les formulaires |
| Écriture illisible ou formulaire incomplet | Traitement du formulaire par le centre administratif | Recontacter conseiller | Surplus de travail et document en attente |
| Mauvais taux de placement | Centre administratif (erreurs dans le système informatique) | Centre administratif renvoie formulaire au conseiller Alerte sur intranet indiquant les modifications apportées | Placement doit être renversé Nouveau placement doit être réalisé |

| Changement/évolution | Détection | Gestion (réponse) | Effets systémiques (réaction) |
|--|---|---|--|
| | | aux procédures pour toutes les succursales | Client doit revenir en succursale avec ancien certificat afin d'en obtenir un nouveau qui est adéquat Centre administratif doit traiter erreurs Contre-vérification succursale |
| Transferts de fonds | Centre administratif (erreurs dans le système informatique) | Centre administratif renverse la transaction Alerte sur intranet indiquant les modifications apportées aux procédures pour toutes les succursales Communiqué à toutes les succursales | Centre administratif a renversé les transactions Client ne doit pas revenir, mais voit montant apparaître et disparaître dans son compte Contre-vérification succursale |
| Délai entre la signature du client, le traitement du formulaire et l'apparition dans le compte (en fonction du scénario) | Centre administratif | Traitement du document avec l'équipe en place (<i>backlog</i> de plusieurs milliers de demandes) | Deux transferts de fonds avant fin janvier Deux comptes différents Perception du client Contre-vérification succursale |
| Effet récurrent des transferts de fonds en janvier pour les dépôts effectués avant janvier | Centre administratif | Traitement du <i>backlog</i> de transactions (4000) annuellement | Effet récurrent qui devient un acquis dans le système de prestation |

Plusieurs effets systémiques ont été provoqués par les procédures manuelles. Certains d'entre eux ont été créés par les formulaires conçus pour cerner les besoins des clients voulant un NS. En effet, les formulaires manuels génèrent de l'incertitude en succursale, tant pour ce qui touche leur obtention que la procédure à suivre une fois qu'ils ont été remplis en présence du client :

Bien mêlé [...] On s'est mis à les [NS] ouvrir avant d'être capables de le faire par l'informatique... Nous, quand c'est informatisé, habituellement ça va bien parce qu'on est déjà habitués, c'est la même façon que d'ouvrir un [autre produit] ou à peu près. C'est du connu. Les formulaires, quand c'est dans l'informatique, on n'a pas besoin de se poser la question « Quel formulaire? ». On pèse sur le piton, et les formulaires sortent. Mais là, il n'y a pas d'informatique, il faut savoir quel formulaire faut prendre. Donc, il y a eu une procédure qui a été mise en place qui était temporaire, manuelle. Là, il fallait faxer, et aussitôt qu'on parle de processus manuel, bien c'est sûr qu'il va y avoir des différences dans la perception des choses. Tu fais signer le client maintenant ou tu vas tout envoyer au centre en janvier, puis on verra en janvier qu'est-ce qui va se faire. Ou on le fait tout de suite, et quand l'informatique sera embarquée, on le recommencera. Dès les deux premières semaines, on se posait bien des questions. (Final 1.)

La décision d'envoyer les formulaires est étroitement liée à l'expérience du conseiller par rapport au centre administratif : certains sont méfiants puisqu'ils ont déjà eu des problèmes avec le centre administratif, d'autres ne veulent pas remplir les documents manuellement, d'autres craignent que la saisie manuelle augmente le risque d'erreurs.

En effet, les conseillers en succursale ont utilisé le mauvais formulaire, car deux formulaires de l'IF avaient le même numéro (au détail près qu'il manquait sur l'un d'eux un espace pour cocher le NS). Il y a eu un délai entre l'introduction du formulaire par le groupe de procédures, l'utilisation du formulaire erroné par les succursales, la découverte de la situation, le contact avec le groupe de procédures et la réponse de l'IF. Ces délais ont eu un impact sur le nombre de formulaires erronés (lesquels ont été modifiés par la suite par les succursales).

De plus, plusieurs formulaires envoyés par télécopieur au centre administratif doivent être retravaillés avec les conseillers des succursales. Les principaux problèmes proviennent de l'écriture illisible, des formulaires incomplets et de l'association de la demande d'ouverture

de compte à l'instruction. Aucune statistique précise n'est compilée. Cela crée des délais supplémentaires et un accroissement de travail pour le centre administratif, qui traite déjà des dizaines de boîtes de formulaires papier reçus par télécopieur, en attente de traitement et qui s'empilent partout dans l'espace de travail des employés.

La demande d'ouverture de compte, il y a quatre, cinq pages. On a juste besoin de la première page. Parce que moi, le papier, écoute, c'est l'enfer. J'ai demandé à ce qu'ils n'envoient pas la demande d'ouverture de compte et l'instruction séparément, parce que je ne veux pas commencer à associer les demandes... Lundi, on a fait 2 boîtes et demie sur 12. Mais il y avait encore certaines demandes qui n'étaient pas dans les boîtes. On avait 12 boîtes vérifiées, les gens ont commencé à saisir ça. (Opérationnel 1.)

L'utilisation des procédures manuelles a aussi eu un effet sur le choix des placements. Ainsi, plusieurs conseillers en succursale ont fait un choix erroné entre deux types de placement qui a été relevé par le centre administratif (après un certain délai). Une alerte a été lancée sur l'intranet pour avertir tous les conseillers de l'erreur possible et des rectifications à apporter. Il a fallu défaire le placement qui avait été réalisé, en refaire un autre, demander au client de revenir en succursale avec l'ancien certificat de placement et lui en remettre un nouveau.

Puisque les succursales sont les premiers points de contact des clients, la majorité des conseillers vérifient l'état des demandes de leurs clients ainsi que la concordance entre leurs instructions et ce qui apparaît dans le compte des clients. Ils ne veulent pas que ce soit le client qui les avise d'une erreur :

On n'aime pas ça, avoir l'air fou devant un client quand c'est quelqu'un d'autre que nous qui fait la gaffe. Tu sais que le client sait que c'est toi qui l'as fait, c'est toi qu'il a rencontré. Lui ne connaît pas tout notre *back office* ou ce qui se passe, il ne le sait pas qu'on faxe. On ne lui dit pas ça, c'est transparent. (Final 1.)

On remarque dans le tableau 6.3 l'existence des contre-vérifications réalisées par les succursales et le centre administratif. Les succursales qui cherchent à savoir si leur demande a été reçue et le centre administratif qui cherche à limiter les appels provenant des conseillers de toutes les succursales, inquiets quant au traitement de leurs demandes. Le temps passé à chercher les demandes papier ne leur permet pas de prendre ce temps pour les traiter

adéquatement. On demande aux conseillers de garder leur confirmation de fax comme preuve.

La deuxième phase des procédures manuelles, pendant laquelle les conseillers peuvent entrer eux-mêmes leurs données au système informatique, a aussi généré des effets systémiques qui ont été détectés et gérés. En effet, les conseillers ont transféré des contributions des clients à l'aide du système informatique alors que cela était interdit et qu'ils avaient été avertis (aucun mécanisme anti-erreur intégré dans le système informatique). Le centre administratif a dédié une personne pour traiter les rejets, renverser les contributions déjà réalisées et contacter les conseillers fautifs. Quant au client, il voit un montant apparaître et disparaître dans son compte mais n'est pas requis de revenir en succursale.

Enfin, la décision d'offrir le NS avant la période de janvier se répercute sur les années suivantes. Cette façon de faire les choses devient un acquis au sein de l'IF qui supporte depuis environ 4 000 transactions manuelles à traiter par le centre administratif à cause de la décision de l'IF d'offrir la possibilité aux clients de contribuer avant le 1^{er} janvier. Le centre administratif a maintenant planifié ce cycle annuel des transactions au sein de son système de prestation et planifie la main-d'œuvre en conséquence afin de terminer la tâche avant février (qui marque le début d'un autre produit). Le reste de l'année, les transactions sont automatisées et intégrées à la charge de travail du centre administratif.

En résumé, les gestionnaires de l'IF agissent de façon réactive et croient le système de prestation assez flexible pour supporter le NS, conformément à la volonté de l'IF de se démarquer par sa souplesse. La souplesse semble d'ailleurs être un thème qui se dégage des réponses de l'IF. C'est peut-être aussi ce qui explique pourquoi elle accepte de devancer et d'accommoder les clients au détriment de son système de prestation, ce qui reflète la croyance selon laquelle le système est toujours capable de s'adapter ou encore une perception partagée qu'il s'agit là d'une des forces de l'IF. En quelque sorte, on ne planifie pas trop et on se dit qu'on est capable (croyance partagée).

6.3 LES MÉCANISMES POUR TIRER DES LEÇONS DES EXPÉRIENCES

La dernière question de recherche a pour but d'entrevoir s'il existe des mécanismes par lesquels l'IF tire des leçons de ses expériences afin d'améliorer l'intégration opérationnelle d'un prochain NS. L'IF en question a déjà profité d'expériences précédentes qu'elle utilise à bon escient dans ce DNS. Elle dégage aussi des mécanismes d'apprentissage en cours et en fin de projet. Ainsi, comme le présente la figure 6.10, les mécanismes sont de différents types.

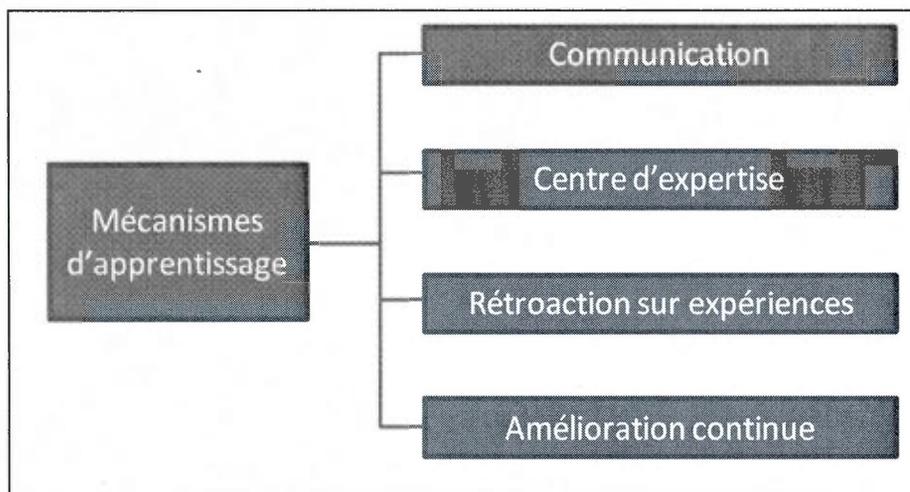


Figure 6.10 Mécanismes pour tirer des leçons

La communication entre les membres de l'IF est l'un des mécanismes relevés. Cette communication est certainement favorisée par la taille de l'IF et par le fait que l'on retrouve sensiblement toujours les mêmes personnes. Il existe un réseau formel et informel de communication (collaboration, échanges, partage des faits vécus) permettant de propager l'information et de s'assurer que d'autres membres de l'IF ne font pas les mêmes erreurs. L'IF a aussi mis en place des mécanismes de communication plus formels avec l'utilisation de l'intranet. En effet, l'IF lance des avertissements dont les employés doivent tenir compte en priorité, puisqu'ils font état de problèmes vécus par les membres de l'IF quant à l'intégration du NS, avec ou sans la présence du client. Ces avertissements indiquent la marche à suivre et procurent un suivi plus rapide.

En plus des mécanismes de communication, l'IF au fil des projets se fie à l'existence de personnes-ressources (chargés de projet) et met en place des centres d'expertise (comités, gestion du changement, centre d'appels) afin de favoriser le DNS. Ces centres et ces gens apprennent et acquièrent des compétences lors de différents projets. Vu le nombre limité de personnes faisant partie de ces comités et de chargés de projet (trois ou quatre), la connaissance du DNS et des leçons apprises touche les mêmes personnes. Ces connaissances ne sont pas accessibles à tous les autres membres de l'IF, bien qu'on essaie de les transmettre aux autres secteurs de l'IF et de les documenter par des compte-rendus et des analyses rétrospectives. Ce sont des pratiques qui ne sont pas encore généralisées mais dont l'usage devient de plus en plus répandu.

Ce chargé de projet fait souvent partie d'un comité de pilotage (entre autres), comme il a été mentionné dans la chronologie. Ainsi, ce comité est un moyen pour l'IF d'accumuler de l'expérience lors des différents projets et de s'en servir dans le cadre du NS. C'est une façon pour l'IF de créer un centre d'expertise, dont elle fait usage aussi dans d'autres domaines pour mieux déployer le NS : « À force de faire différents projets, il y a 200 ans d'expérience dans cette équipe-là, de toutes sortes » (initiateur 3). Cette structure de projet provient des expériences négatives des années précédentes lorsque l'IF utilisait une approche fonctionnelle et qu'il n'y avait pas de rétroaction et d'apprentissage.

Le comité de gestion du changement est un autre centre d'expertise mis sur pied durant l'intégration opérationnelle du NS, et ce, parce que la communication et la formation étaient déficientes dans le projet et menaçaient de causer des problèmes majeurs tels que la déroute du projet de NS. Avant la mise sur pied du comité, le rôle et la responsabilité de la gestion du changement n'étaient pas clairement attribués. C'est maintenant devenu une pratique établie pour tous les projets.

Ces différents centres d'expertise ainsi que d'autres mécanismes tels que l'expérience vécue permettent de favoriser la rétroaction et l'apprentissage à partir des expériences de l'IF. Il y a un échange sans barrières hiérarchiques qui permet non seulement de s'attaquer au symptôme du problème mais d'en trouver la source. Les centres d'expertise et les comités mis en place

favorisent cet échange. La rétroaction se continue même lorsque le NS est intégré afin d'améliorer ou de peaufiner les processus et leurs composantes mises en place.

L'IF a aussi mené à bien différentes initiatives permettant de tirer parti de ses expériences. L'un des problèmes récurrents de l'IF concernant le NS provient des procédures. L'IF a mis en place un système par lequel les procédures sont disponibles sur l'intranet plutôt qu'en format papier, ce qui limite les risques d'erreurs (pas le bon formulaire, ancienne procédure). Les nouveautés sont facilement accessibles, les documents à jour et il n'y a pas d'interprétation possible. Même si on considère que c'est un plus, il reste du travail à réaliser pour s'assurer que les membres de l'IF l'utilisent adéquatement.

Enfin, l'IF a développé depuis quelques années une approche basée sur l'amélioration continue et qui teinte une partie de sa philosophie, surtout dans l'arrière-scène (particulièrement dans le centre administratif). En effet, l'ensemble des gestionnaires des centres administratifs ont suivi des formations sur le *Lean Services* adaptée au milieu de l'IF. Cela a permis d'adopter un langage commun et une méthodologie de résolution de problèmes permettant d'éviter le gaspillage et d'accroître la valeur-ajoutée des opérations. Les employés suggèrent aussi qu'il y a une courbe naturelle d'apprentissage lors de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service : « Je suis certain qu'on va expérimenter des problèmes où on va devoir faire revenir les clients pour signer des papiers, on n'avait pas fait signer dans toutes les cases nécessaires. On va le faire deux, trois fois, et un moment donné, on va le savoir et on va être corrects » (final 2).

Les réseaux formels et informels de communication dans l'IF sont favorisés par la petite taille de l'IF et par sa flexibilité. L'existence des comités multidisciplinaires sont un mécanisme d'apprentissage dans cette IF car ils permettent d'agir sur les rétroactions provenant du système de prestation avec rapidité et en ayant une vision systémique de la problématique. Les gestionnaires de projet intègrent les apprentissages dans la conduite des projets ultérieurs. La culture d'amélioration continue que l'IF déploie se répercute le DNS dont les problèmes sont résolus et intégrés à la connaissance organisationnelle. Il existe des mécanismes d'apprentissage dans cette IF qui permettent de remonter à la source des problèmes plutôt que de s'attarder aux symptômes.

6.4 CONCLUSION

Initialement, l'IF fait un effort appréciable pour comprendre le système de prestation durant les différentes phases du DNS. Son manque de proactivité combiné à sa décision de favoriser le marketing (en tenant pour acquise la flexibilité du système de prestation) plonge le système de prestation dans une période de chaos. Ce chaos revient à l'équilibre grâce à la considération et à la connaissance du système de prestation, aux réseaux formels et informels de communication dans l'IF (favorisés par la petite taille de celle-ci) et à sa flexibilité. L'existence des comités multidisciplinaires et la culture d'amélioration continue contribuent aussi à cet équilibre et à tirer des leçons.

CHAPITRE VII

ANALYSE DU CAS B

L'analyse du cas B tient compte de la chronologie de ses faits marquants. Elle permet d'en approfondir et d'en dégager la richesse, tout en explorant les trois sous-questions de recherche plus adéquatement. Avant d'examiner la dynamique du système, il est important d'en présenter d'abord les principales composantes dans le contexte de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service. Ainsi, dans un premier temps, l'analyse du cas B traite de la considération du système de prestation lors des différentes étapes du DNS. La deuxième partie du chapitre porte sur les composantes qui caractérisent la dynamique du système, et qui ont été notées au cours des entrevues et des observations ainsi que par la lecture des documents. Des réseaux conceptuels sont établis, puis un modèle systémique est élaboré (découlant de l'approche systémique telle qu'introduite dans le chapitre sur la méthodologie), illustrant les réponses et réactions des gestionnaires dans le système ainsi que la synergie qui en résulte. Enfin, la troisième partie du chapitre approfondit les mécanismes d'apprentissage de l'organisation quant à l'intégration opérationnelle de la NNS.

7.1 LA CONSIDÉRATION DU SYSTÈME DE PRESTATION

L'intégration du nouveau service B au sein de l'IF se fait de manière organique, c'est-à-dire que la NNS ne provient pas d'une acquisition ou d'une fusion. La NNS s'intègre plutôt à un système de prestation en place et crée un stress sur celui-ci, qui doit s'accommoder à ce changement. En fait, l'intégration de la NNS est un projet unique (présenté à la figure 7.1), mais qui deviendra un processus dans les opérations courantes de l'IF. L'intégration de ce service suggère que la connaissance du système de prestation existant est importante, puisque la NNS est intégrée à celui-ci ainsi qu'à ses principaux services adjacents (présentés dans les encadrés rouges). Il fera partie du système à la suite de son intégration. Les éléments de cette figure ont été traités d'une façon ou d'une autre dans le chapitre de la chronologie du cas.

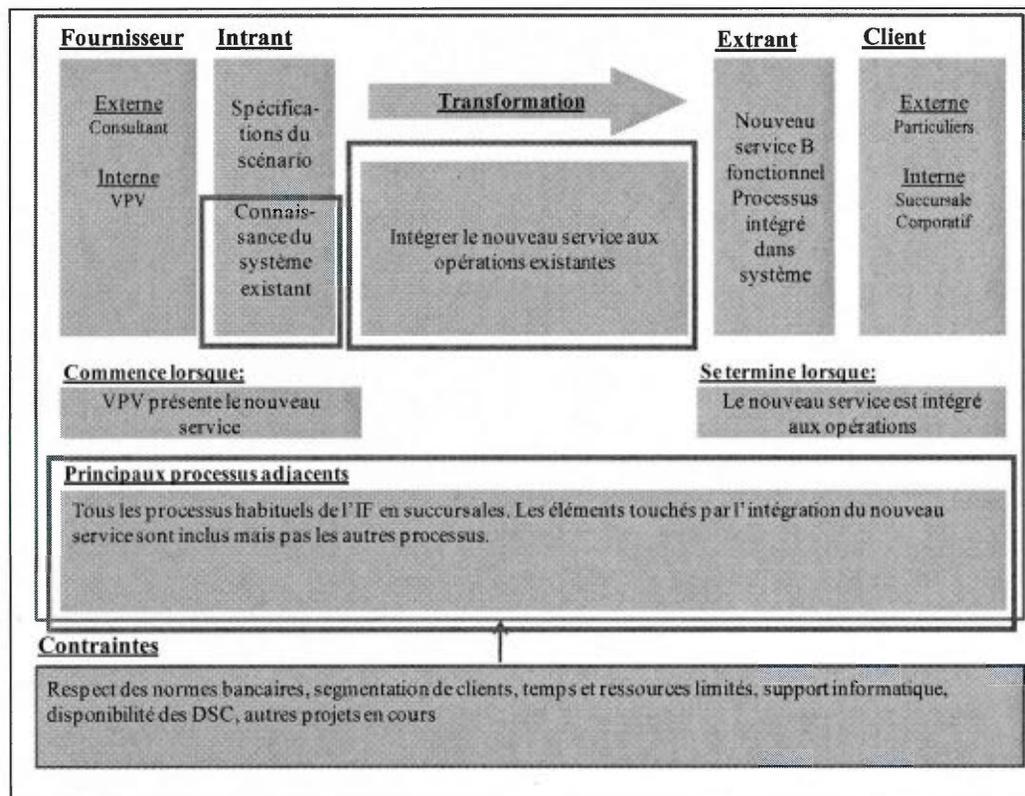


Figure 7.1 Projet d'intégration de la NNS

Dans le contexte de l'intégration opérationnelle de la NNS, il est nécessaire de cibler le système de prestation observé afin de favoriser l'analyse en profondeur. Comme il en a été discuté dans la description du cas, l'IF se compose de plusieurs fonctions, qui ont leurs spécialités, objectifs et buts respectifs, mais chacune d'entre elles est requise à des degrés différents pour faciliter l'intégration opérationnelle. Il faut mettre en perspective tous ces aspects pour bien comprendre si l'on a tenu compte du système de prestation lors de l'intégration opérationnelle du nouveau service B.

La codification des entrevues, des observations et des documents ainsi que l'utilisation du cadre de travail de référence de l'APQC (voir chapitre de méthodologie) de la figure 7.2 sont essentielles pour mieux cerner ces éléments. Certains des processus de ce cadre de travail (gestion des propriétés, santé et sécurité) ne s'appliquent pas au cadre de recherche actuel, car

le nouveau service ne les touche pas; ils sont ombragés. Quant au processus de support 12.0, « Gérer les connaissances, l'amélioration et le changement », il est traité de façon autonome pour traiter la troisième sous-question de recherche sur l'apprentissage de l'organisation (voir section 7.3). La majorité des processus sont réalisés en avant-scène dans les succursales où la NNS porte sur le processus comportant un point de contact physique avec le client. L'arrière-scène est constituée des bureaux et des centres administratifs (4.0). Évidemment, la plupart des opérations se déroulent à l'arrière-scène qui touche 92 % des processus (12 processus sur 13). L'ensemble de ces processus (et sous-processus) compose le système de prestation de l'IF.

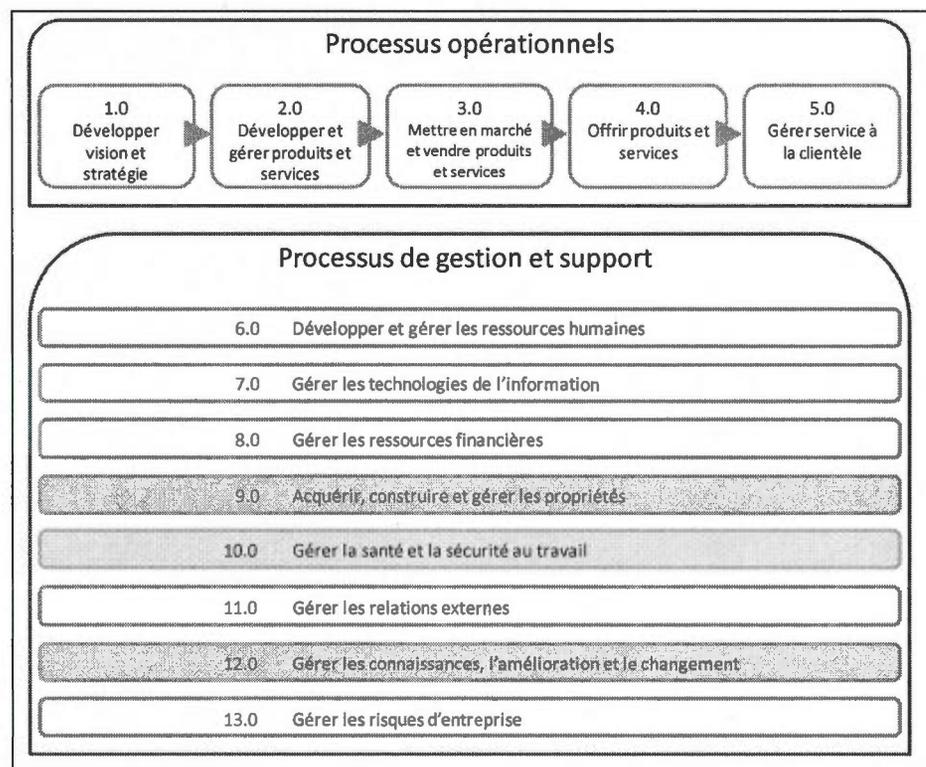


Figure 7.2 Cadre de référence APQC

L'utilisation d'un système de prestation de référence (voir chapitre sur la méthodologie) permet de mieux analyser l'attention portée au système de prestation en place lors de l'intégration du nouveau service. Ainsi, à travers les différents documents et entrevues, la

considération du système de prestation existant est ressortie, mais pas avec la même force selon l'étape de planification, de développement ou d'implantation et selon le processus. L'appendice S expose tous les extraits des entrevues traitant de la considération du système de prestation.

Comme en fait état le chapitre sur la chronologie, l'IF n'a pas planifié et développé la NNS par l'entremise de groupes de recherche et développement à l'interne. Cette étape a été réalisée par un consultant externe qui a donné à l'IF un document contenant toutes les indications de la NNS. Par contre, l'implantation a été réalisée par l'IF. Le tableau 7.1 présente un aperçu des processus qui ont été évoqués lors de l'étude ainsi qu'une appréciation globale du nombre fois où ils l'ont été.

Tableau 7.1 Considération du système de prestation

| Processus | Plan. et Dév. | Impl. |
|---|---------------|----------|
| 1.0 Développer la vision et la stratégie | Limité | Limité |
| 2.0 Développer et gérer les produits et les services | Limité | Limité |
| 3.0 Mettre en marché et vendre les produits et services | Fréquent | Fréquent |
| 4.0 Offrir les produits et les services (avant/arrière-scène) | Rare | Limité |
| 5.0 Gérer le service à la clientèle | Limité | Fréquent |
| 6.0 Développer et gérer les ressources humaines | Fréquent | Fréquent |
| 7.0 Gérer les technologies de l'information | Rare | Limité |
| 8.0 Gérer les ressources financières | Rare | Rare |
| 9.0 <i>Acquérir, construire et gérer des propriétés</i> | s.o | s.o |
| 10.0 <i>Gérer la santé et la sécurité</i> | s.o | s.o |
| 11.0 Gérer les relations externes | Limité | Rare |
| 12.0 <i>Gérer les connaissances, les améliorations et le changement</i> | s.o | s.o |
| 13.0 Gérer les risques d'entreprise | Rare | Limité |

Les processus de gestion des ressources humaines et de ventes sont omniprésents lors des étapes de planification et de développement. Tous les autres processus sont soit considérés en fonction du support qu'ils apportent à la réalisation des processus des ressources humaines et de ventes, soit tout simplement omis.

Lors de l'implantation, les différents processus font l'objet d'une plus grande préoccupation, car plusieurs problèmes y sont liés et doivent être réglés. Les prochaines sections traitent des différents processus individuellement.

7.1.1 Développer la vision et la stratégie

Comme l'a exposé la chronologie, cette IF canadienne souhaite se démarquer par sa détermination à satisfaire les clients, à établir une relation de confiance avec eux et à devenir un choix privilégié. Bien qu'aucune entrevue ni aucun document ne fassent le lien explicitement avec les étapes de la planification et du développement, on peut supposer que la considération de la NNS et la vision de l'organisation sont rattachées. En effet, la NNS vise à ajouter de la valeur aux services offerts, et ce, grâce à une expérience plus personnelle et mémorable, ainsi qu'à élever le niveau de satisfaction du service à la clientèle. On cherche à augmenter la probabilité de recommandation des clients (donc à devenir un choix privilégié), une intention fondamentale de l'IF.

Par contre, lors de l'implantation en succursale, la prise en compte de la vision et de la stratégie est ressortie plus clairement. Dès la première formation, on présente les valeurs, la vision et les objectifs de l'IF. On souligne la nécessité de standardiser le service dans toutes les succursales pour établir « une marque et [...] l'excellence dans l'exécution » (opérationnel 1). Ainsi, les directeurs SC justifient l'importance de la NNS auprès des employés de première ligne en faisant référence à la vision de l'organisation et, par conséquent, ils les incitent à l'intégrer dans leurs activités quotidiennes.

7.1.2 Développer et gérer les produits et services

Comme il a été discuté précédemment, la planification et le développement de la NNS sont réalisés par un consultant américain. La prise en compte du système de prestation lors du développement de produits est étroitement liée à des considérations de service à la clientèle et de formation, tandis que le vice-président des ventes recherche constamment de nouvelles avenues et méthodes à proposer à l'IF. Celles-ci sont ensuite partagées à tout le réseau de succursales.

L'IF organise un premier projet pilote et en tire des leçons, qu'elle transmet lors du coup d'envoi initial de la NNS (mais qui ne sont pas assimilées par tous les directeurs SC, comme le décrit la section sur les effets systémiques). Durant l'implantation, la région observée démarre un autre projet pilote afin de tirer des leçons à saveur plus locale, avant d'entreprendre le déploiement pour la région au complet. Les directeurs SC n'ont pas la liberté de modifier la NNS; aucun changement ne peut être apporté. Ils doivent se limiter à l'interprétation des activités proposées dans le guide et à la manière de déployer la NNS dans la région (comme la chronologie en faisait précédemment état). Le fait que le développement de la NNS soit effectué par une firme externe à l'IF cause des effets systémiques, qui sont énumérés à la section 7.3.

7.1.3 Mettre en marché et vendre les produits et services

L'augmentation des ventes est un objectif implicite de la NNS. On vise à offrir des solutions qui satisferont davantage les besoins financiers des clients et, par conséquent, ceux de l'IF. On retrouve dans la NNS des éléments qui traitent de la stratégie de ventes (l'aspect de la mise en marché n'est pas abordé, par contre) et qui sont soulevés lors de la planification et du développement de la NNS. D'une part, l'employé de première ligne tient un rôle de conseiller auprès des clients et, d'autre part, il doit leur donner envie d'aller rencontrer les directeurs de compte, de sorte à augmenter le nombre de clients qui leur seront adressés. Même s'il connaît suffisamment les produits pour les offrir, il n'a pas l'expertise requise pour leur fournir des explications détaillées. Cet aspect du système de prestation est considéré lors des étapes initiales, mais il devient un enjeu suivi étroitement au cours de l'intégration de la NNS (voir la section sur les effets systémiques).

Donc, ces étapes-là sont plus difficiles. [...] L'IF, c'est une entreprise qui cherche à faire des revenus, mais ce n'est pas le but, donc principalement, c'est d'écouter le besoin du client, de ne pas lui offrir [un produit] juste parce qu'il y a quelqu'un qui observe. Il faut plutôt répondre à un besoin financier, plutôt que de vendre. (Support 4)

Ainsi, les directeurs SC gardent des statistiques (nombre de clients dirigés vers les directeurs de compte et validité de la démarche) et planifient la formation des employés en fonction des

besoins déterminés (ciblés et précis). La possibilité de réaliser des ventes représente un aspect important du système de prestation.

7.1.4 Offrir les produits et services

Lors des étapes de planification et de développement, aucune attention n'a été portée d'offre de produits et services touchant les succursales et le centre administratif (exemple : différents marchés cibles, différents statuts d'employé, type de transactions, etc.). De plus, la charge de travail supplémentaire que requiert la NSS pour les directeurs SC dans les succursales (superviser et former les employés de première ligne, réaliser les audits) n'a pas été prise en compte.

C'est sûr que l'idéal, ce serait d'avoir plusieurs personnes, des personnes pour autoriser, des personnes qui observent, puis qui donnent des commentaires. C'est l'idéal. Dans un monde parfait, ce serait comme ça, mais ça ne l'est pas. (Support 4)

Au moment de l'intégration en succursale, les directeurs SC ont tout d'abord considéré cette NNS et l'ont décortiquée étape par étape, afin de mieux comprendre les implications de celle-ci pour leurs employés et leurs opérations. Plusieurs éléments se sont révélés problématiques, tels que les files d'attente, le programme de travail des employés, le niveau d'autorisation des transactions, l'ancienneté, l'état des connaissances, le comportement, le contact visuel, etc. (voir la section sur les effets systémiques). Le centre administratif, quant à lui, soutient la NNS (par les offres qui apparaissent dans le système informatique), mais sa capacité à supporter l'intégration n'est pas remise en cause. Les succursales sont dépendantes de leur système de prestation et, avec le peu de marge de manœuvre dont elles disposent pour adapter la NSS, elles doivent l'y intégrer.

Plusieurs directeurs SC ont mis en place un système maison, afin de recueillir les commentaires des clients dans différentes succursales et d'éviter les délais des sondages fournis par le siège social. Ces commentaires sont pris en compte pour ajuster les opérations de la succursale, mais aussi pour supporter plus adéquatement le prochain service de gestion du service à la clientèle. Ce système n'est pas standardisé à travers les différentes succursales.

7.1.5 Gérer le service à la clientèle

La gestion du service à la clientèle en lien avec la NNS est principalement effectuée à partir des initiatives de vente. L'IF cherche depuis longtemps des moyens d'être la première, la meneuse en matière de service à la clientèle par rapport à ses concurrentes. Cette préoccupation est étroitement liée à l'indicateur de probabilité de recommandation (comme il a été mentionné précédemment dans la chronologie), qui est obtenu grâce à des sondages réalisés par une firme externe. Deux éléments sont mesurés tous les trimestres : la probabilité de recommander des clients et les résultats financiers.

On cherche à augmenter le taux de recommandation jusqu'à un score parfait (10/10), afin de se distinguer à l'interne (autres succursales de l'IF) et à l'externe (IF concurrentes). L'IF met beaucoup d'accent sur cet indicateur. Ainsi, lors de l'intégration opérationnelle, le souci de cette mesure est perceptible et ressort de l'ensemble des entrevues, observations et documents consultés.

Le LTR est une mesure importante de la performance. Toutes les [IF] se comparent avec ça. Au niveau national, c'est mesuré, c'est récompensé. Un 9 à l'interne, ça ne vaut rien. Donc, une succursale qui a juste des 9 au sondage va performer moins bien qu'une autre qui a un 10 et le reste des 1. (Support 3)

Cette insistance a créé des effets systémiques dans le système de prestation, et ceux-ci ont réorienté l'objectif initial de la NNS (voir la section sur les effets systémiques).

7.1.6 Développer et gérer les ressources humaines

Comme il a été mentionné précédemment, la considération du processus de développement et de gestion des ressources humaines est sous-jacente à la NNS. Ainsi, lors de la planification et du développement de la NNS, les notions de *coaching* et de formation sont au cœur des préoccupations. La NNS comprend des analogies à d'autres secteurs, qui permettent de mettre en évidence les besoins de développer et de gérer les ressources humaines. Elle cible les éléments à observer, oriente les pistes de solution et suggère les actions à prendre : « Au niveau des [directeurs SC], quand ils faisaient leur *coaching*, bien c'était peut-être un petit peu n'importe comment, tandis que la [NNS], ça leur donne une belle structure » (support 1).

À l'étape de l'implantation, la considération du *coaching* et de la formation est aussi omniprésente dans les discussions, car elle est nécessaire pour assurer une constance d'une succursale à l'autre. On remarque, par contre, que l'IF rencontre certaines difficultés par rapport à cet aspect de la gestion des ressources humaines. Bien que la NNS s'adresse à tous les employés, l'ancienneté des employés, les différences culturelles, les connaissances, les compétences, etc., viennent compliquer les choses au moment de l'intégration. Tous ces éléments sont abordés dans la section sur les effets systémiques.

Lors des étapes de planification et de développement, l'IF tient aussi compte des bonis de performance, qui sont d'abord basés sur l'atteinte des objectifs financiers et du service à la clientèle (liés à l'exécution de la NNS). Le boni est une mesure incitative qui met l'accent sur l'intégration opérationnelle auprès des employés de première ligne en rattachant la NNS à la vision de l'IF. Pendant l'intégration de la NNS, ces composantes deviennent plus présentes dans les discussions et dans les préoccupations, puisqu'on perçoit les conséquences de cette attribution de manière plus réelle :

Le [directeur SC] a un incitatif de bien former son équipe, puis l'équipe a un peu aussi le même incitatif. [...] Donc, c'est sûr que si la succursale n'a pas de bons résultats au niveau de la satisfaction de la clientèle, le [directeur SC] a maintenant tous les éléments pour pénaliser ou pour récompenser un employé. (Support 2)

Au cours de l'intégration, l'utilisation des bonis de performance a dévié de son objectif initial et est devenue plus arbitraire. Cette question est explorée davantage dans la section des effets systémiques.

7.1.7 Gérer les technologies de l'information

L'aspect de la gestion des technologies de l'information n'est pas abordé dans la planification et le développement de la NNS. Par contre, lors de l'implantation de la NNS dans les succursales, certaines considérations liées à l'utilisation des technologies de l'information comme support à l'intégration de la NNS sont apparues. Ainsi, le système propose et met à jour des offres et des occasions en fonction du profil du client (cartes de crédit, marges de crédit préapprouvées), des thèmes spéciaux pour des produits particuliers, des indices sur le profil, etc. Bien que l'outil existe, il ne supporte pas tous les types de transactions et de

clients, notamment les clients qui se présentent plusieurs fois par jour en succursale. Il n'y a pas de rétroaction de la part des directeurs SC quant aux modifications à apporter au système pour mieux répondre aux besoins des clients. Ils trouvent d'autres moyens pour combler cet écart, comme la suggestion de types de produits particuliers.

D'autre part, l'utilisation d'un logiciel spécifique permettant d'élaborer des scénarios de capacité pose aussi un problème. Grâce à ce logiciel, le directeur SC est en mesure de prévoir la main-d'œuvre nécessaire afin de limiter le temps d'attente en succursale. « Le logiciel est difficile d'utilisation et peu rapide, ce qui fait que 90 % des [directeurs SC] n'utilisent pas ce logiciel-là pour calibrer le nombre d'[employés de première ligne] dont ils ont besoin » (support 7). Ces éléments sont considérés dans la section sur les effets systémiques, puisqu'ils ont un impact sur l'intégration opérationnelle de la NNS.

7.1.8 Gérer les ressources financières

La planification et le développement de la NNS, tout comme l'implantation, n'ont pas pris en compte cet aspect. La considération de la gestion des ressources financières n'a jamais été mentionnée, sauf pour les éléments ayant un lien avec le boni des employés (thèmes qui ont été abordés précédemment).

7.1.9 Gérer les relations externes

La gestion des relations externes s'effectue surtout durant la planification et le développement de la NNS, et ce, afin d'établir les conditions d'utilisation de la NNS et les dispositions du contrat avec le consultant externe. Lors de la phase d'implantation, aucun élément n'indique que les relations ont changé ou que le système de prestation a été considéré différemment d'avant.

7.1.10 Gérer les risques d'entreprise

Pendant la planification et le développement, l'IF ne semble pas avoir considéré la gestion des risques liés à l'intégration de la NNS. Par contre, au moment de l'implantation, les éléments concernant la conformité, les risques engendrés lors des transactions et les limites d'autorisation des différents employés sont ressortis. En effet, comme le mentionne un

employé de l'IF : « Il ne faut pas que tu fasses d'erreurs [...]. Tu joues avec de l'argent » (support 7). Une erreur pourrait avoir de graves conséquences pour les clients de l'IF.

Les préoccupations quant aux réglementations et à l'impact sur les clients sont apparues importantes aux yeux des directeurs SC lors de l'intégration de la NNS. Les priorités des employés de première ligne sont centrées sur la gestion des risques, la conformité des transactions et l'application constante de la NNS.

L'IF a considéré certains processus du système de prestation durant les différentes phases de DNS. L'aspect fondamental qui ressort de cette section est l'importance que l'IF accorde aux processus de ventes, de gestion du service à la clientèle et de formation au détriment des autres processus. Plusieurs variables exogènes et endogènes n'ont pas été identifiées aux étapes de planification et de développement. Ainsi, au moment de l'implantation, les directeurs SC doivent les détecter, les gérer et intégrer la NNS, comme le présente la prochaine section.

7.2 LA DÉTECTION ET LA GESTION DES EFFETS SYSTÉMIQUES

Lors de l'intégration opérationnelle du nouveau service, plusieurs effets systémiques (abordés dans la chronologie) ont été détectés et gérés par les membres de l'IF. Ces effets ont été déclenchés par des éléments exogènes et endogènes à l'IF. De plus, l'évolution dynamique de l'intégration de la NNS a provoqué des modifications au plan initial d'intégration opérationnelle, qui ont elles-mêmes entraîné d'autres changements.

Dans un premier temps, ces éléments ont été identifiés dans les documents et classés par la codification. Puis, nous avons élaboré un modèle systémique de l'intégration opérationnelle de la NNS permettant de mieux comprendre les interrelations entre les différentes variables et la dynamique du système.

Nous avons dressé une typologie des éléments agissant sur le système (en fonction des éléments entrevus dans la méthodologie). L'identification de variables indépendantes représentant la cause et n'étant pas influencées par d'autres paramètres (Thiétart et coll., 2003) est le point de départ de l'analyse. Elles peuvent être exogènes à l'IF et à son système de prestation, ou encore leur être endogènes. Les variables dépendantes influencées par

d'autres paramètres ont ensuite été identifiées en tant que réponses et réactions. La réponse est la décision (un choix) prise par l'IF lorsqu'une variable indépendante agit sur le système de prestation. Les réactions sont les effets systémiques sur le système de prestation relativement à la réponse choisie. Les délais, quant à eux, interviennent quand une période de temps s'accumule entre la réponse et la réaction. Enfin, les effets modèrent ou amplifient les réactions.

7.2.1 Les variables indépendantes exogènes.

Les variables indépendantes exogènes proviennent de l'environnement externe de l'IF. Plusieurs variables indépendantes exogènes ont été identifiées; elles sont présentées dans le réseau conceptuel de la figure 7.3. Certaines de ces variables ont été regroupées dans la même catégorie (besoins financiers des clients, volume de transactions, perceptions), puisqu'elles proviennent de la même source.

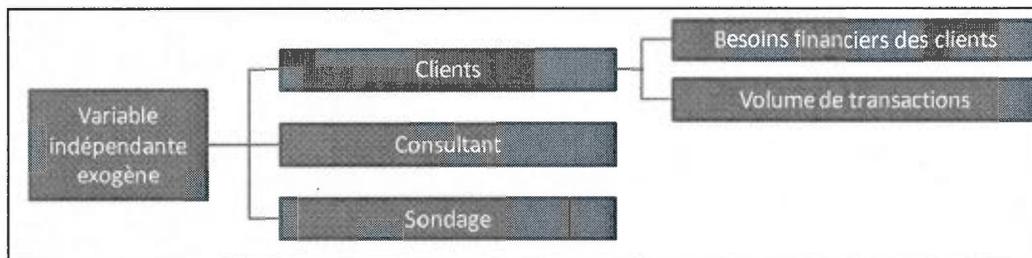


Figure 7.3 Réseau conceptuel des variables indépendantes exogènes

La discussion de cette section porte uniquement sur la présentation des variables, et non sur les réponses et les réactions qu'elles ont provoquées, qui seront traitées à la section 7.2.3.

7.2.1.1 Clients

La première catégorie de variables indépendantes provient des clients. Deux éléments se distinguent. Les besoins financiers des clients sont étroitement liés aux marchés cibles auxquels ils appartiennent : clientèle personnelle et clientèle commerciale. L'intégration opérationnelle de la NNS pour la clientèle commerciale s'en trouve alors compliquée pour plusieurs raisons et met les employés de première ligne qui desservent cette clientèle dans une impasse quant à son application :

- La clientèle commerciale est majoritairement représentée par des commissionnaires (environ 75 %). Les employés de première ligne les reconnaissent de vue, mais pas de nom (plusieurs commissionnaires préfèrent ne pas s'identifier). Il est aussi impossible d'obtenir leur nom par le système, car le dossier est au nom du tiers parti, qui ne fait d'ailleurs pas toujours appel aux mêmes commissionnaires;
- L'offre de services financiers ne s'applique pas aux commissionnaires, car en plus de venir pour les besoins financiers du tiers parti, ils ne sont pas nécessairement eux-mêmes des clients de l'IF. De plus, ils ne possèdent pas d'information financière détaillée sur la compagnie qu'ils représentent;
- Le commissionnaire peut revenir plusieurs fois dans une même journée, et cela complique l'application de la NNS. En effet, d'une part, on répète le même processus de transaction; d'autre part, la NNS exige d'offrir des services financiers à chaque transaction. Le système informatique supportant les employés n'est pas mis à jour si rapidement, et les produits pour la clientèle commerciale sont restreints;
- La clientèle commerciale représentée par des commissionnaires recherche une transaction rapide, plutôt qu'une transaction basée sur un aspect relationnel.

L'autre variable est liée à l'achalandage en succursale, un élément sur lequel l'IF n'a aucun contrôle. Le volume de clients et, par conséquent, celui des transactions ont un impact sur la tenue de la NNS, dont certaines étapes ne sont pas réalisées afin d'accélérer les transactions. Les directeurs SC peuvent planifier le nombre d'employés en fonction de l'historique de la demande et de leur expérience, mais cela ne fonctionne pas toujours (voir la section sur les effets systémiques).

7.2.1.2 Consultant

Une autre variable indépendante provient du consultant auxquels l'IF a recours pour planifier et développer la NNS. La relation entre le consultant et l'IF est déterminée par l'offre de services du consultant, qui a une expérience similaire auprès de plusieurs IF américaines.

Cette relation est basée sur un contrat de licence de 10 ans selon lequel l'IF peut utiliser le concept du consultant.

7.2.1.3 Sondage

L'IF fait partie d'un milieu concurrentiel où chacune des IF cherche à obtenir des parts de marché. De fait, elle se compare constamment à ses concurrents quant aux parts de marché, au niveau tant national que provincial. Cependant, elle se compare en fonction des résultats obtenus (par exemple, sur le service donné en succursale) aux sondages réalisés pour l'industrie des institutions financières. C'est à l'aide de ces différents sondages que toutes les IF canadiennes se comparent, entre autres sur la base de la satisfaction à la clientèle.

On peut supposer que cette préoccupation en ce qui touche les parts de marché a un lien direct avec le rendement aux actionnaires, comme il a été présenté dans l'analyse du cas précédent. Bien qu'aucun élément n'ait été répertorié dans les entrevues, documents et observations, rien ne laisse croire le contraire pour cette IF. Le rendement aux actionnaires crée une pression sur l'IF pour avoir un bon rendement financier, d'où la préoccupation relative aux sondages et aux parts de marché. L'omniprésence de la gestion en fonction des sondages dans les différentes succursales de l'IF a été constatée lors des observations (voir variable endogène « sondage »).

Ainsi, comme le présente la figure 7.4, chacune de ces variables indépendantes exogènes influence l'intégration opérationnelle de la NNS et la dynamique du système. Le détail des réponses et des réactions est traité à la section 7.2.3.

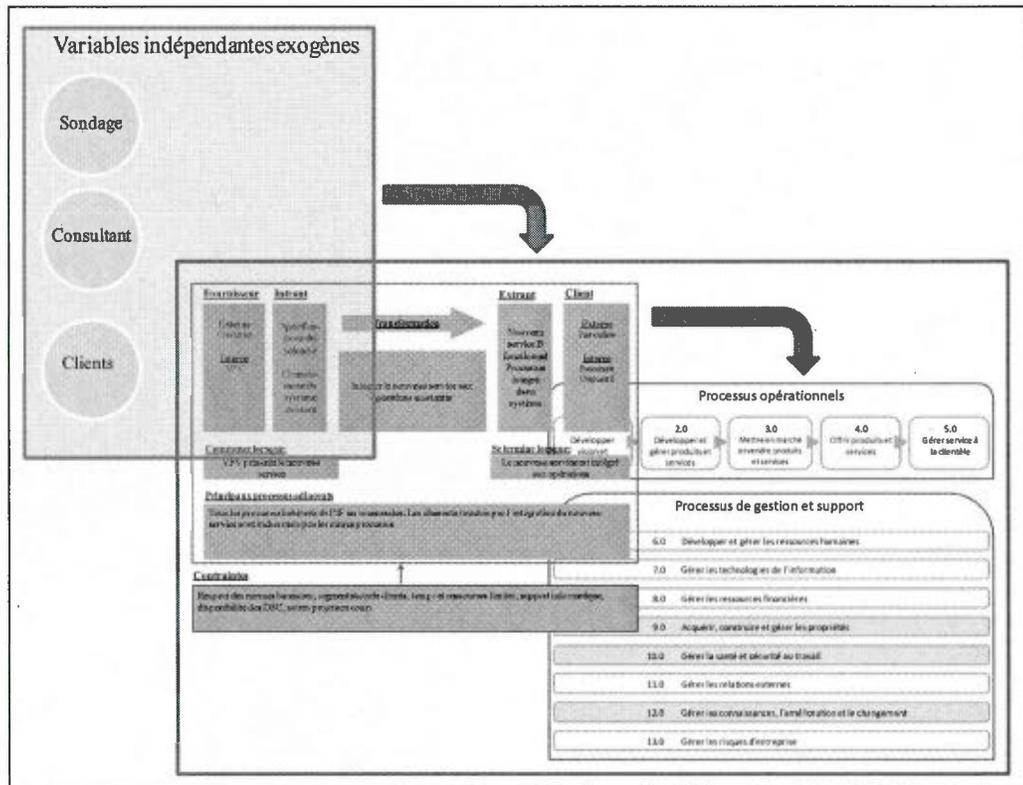


Figure 7.4 Superposition des variables indépendantes exogènes sur le système

La prochaine section traite des variables indépendantes endogènes provenant de l'environnement interne de l'IF.

7.2.2 Les variables indépendantes endogènes

Plusieurs variables indépendantes endogènes ont été identifiées et sont présentées dans le réseau conceptuel de la figure 7.5. Certaines de ces variables ont été regroupées dans la même catégorie (caractéristiques de l'IF, orientation de l'IF et caractéristiques des succursales).

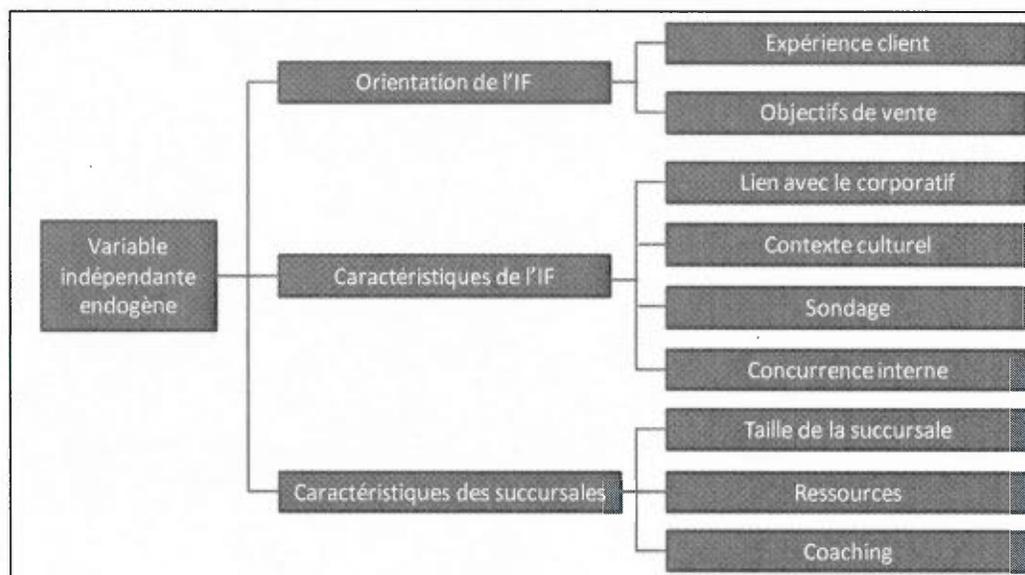


Figure 7.5 Réseau conceptuel des variables indépendantes endogènes

La discussion de cette section porte uniquement sur la présentation des variables et non des réponses et des réactions qu'elles ont provoquées. Cela sera réalisé à la section 7.2.3.

7.2.2.1 Orientation de l'IF

La discussion de cette section porte uniquement sur la présentation des variables, et non sur les réponses et les réactions qu'elles ont suscitées, un thème qui sera abordé à la section 7.2.3.

La première variable indépendante endogène qui apparaît dans le réseau conceptuel précédent concerne l'orientation de l'IF. En effet, comme il a été entrevu dans la chronologie, l'IF souhaite se démarquer par sa détermination à satisfaire les clients, à établir un lien de confiance avec eux et à devenir un choix privilégié. Par la NNS, elle veut développer, encadrer et standardiser l'expérience client.

Une expérience client, bien c'est la qualité du service qu'on offre au client quand il vient. Pour nous, l'expérience client, ce qui est important quand un client vient chez nous, c'est qu'il sorte de la succursale et qu'il dise : « WOW! Là, j'ai eu une belle expérience client. » [...] C'est quand le client quitte votre bureau, ou quitte votre guichet, on veut que : « WOW! J'ai eu un bon service aujourd'hui. On m'a soit

appris quelque chose, on a répondu à mes attentes, on est allé même au-delà de mes attentes, on m'a écouté, on a écouté mes besoins puis on a répondu à mes besoins. » Puis, dans le fond, c'est tout ça, l'expérience client. [...] On veut que ce soit constant, donc ça veut dire qu'on veut que le client, qu'il aille dans n'importe quelle succursale, qu'il ait toujours la même constance, la même belle expérience client. (Support 1)

Par contre, la définition de cette expérience client n'est pas claire, bien qu'elle soit validée par d'autres membres de l'IF. Elle ne laisse pas entrevoir de caractéristiques précises qui permettent de mesurer le « WOW », ce qui laisse place à l'interprétation (voir la section sur les effets systémiques).

L'importance des objectifs de ventes a aussi un impact sur les décisions des dirigeants de l'IF. L'une des composantes de la NNS vise à augmenter le nombre de clients dirigés vers les directeurs de compte, pour multiplier les ventes et gagner des parts de marché. De plus, comme il a été discuté dans la section sur la probabilité de recommander, la NNS a pour but d'augmenter la satisfaction des clients, pour accroître la probabilité de recommandation et, là encore, les parts de marché : « Tout est *challengé* par tes parts de marché » (support 8).

L'IF considère qu'une solution unique pour standardiser ses opérations, l'engagement et la mobilisation de ses ressources dans les succursales lui permettra de réaliser cet objectif à long terme. La NNS est adoptée par l'IF pour s'occuper de cette problématique, sans tenir compte de toutes les particularités des composantes de sa stratégie de services. L'IF se fie à la capacité de sa main-d'œuvre pour intégrer la NNS au système de prestation afin de transformer le point de contact qui dessert plusieurs marchés de clientèle. L'IF considère que les différentes composantes de la stratégie de services seront assez flexibles pour accommoder la NNS. Ce choix suscite une série de réponses et de réactions au sein de l'IF; elles sont traitées en détail dans la section 7.2.3.

7.2.2.2 Caractéristiques de l'IF

Certaines caractéristiques de l'IF influencent l'intégration opérationnelle. Le premier élément qui est ressorti des entrevues est celui qui relie les régions et les succursales au siège social de l'IF. La marge de manœuvre des régions est limitée quant à la façon d'implanter ou

d'interpréter certains éléments de la NNS. Le siège social est rigide lorsqu'il s'agit de l'application de la NNS et des modifications pouvant y être réalisées.

On ne pense pas vraiment à rien, sauf qu'on adapte un petit peu ce qui est développé par le national. [...] Le contenu, on n'a pas le droit de le changer. Le contenu, ce qu'il y a là-dedans, puis les étapes et tout ça. La seule chose qu'on a réussi à changer, c'est dire qu'au lieu de faire la semaine 4 en une semaine, puis la semaine 5 dans la deuxième semaine, on a réussi à obtenir un genre d'exception, parce que la firme [de consultant], c'est vraiment très strict. (Support 2)

Le contexte culturel des régions est aussi une variable dont il faut tenir compte, particulièrement dans le cas de la région observée. En effet, cette région se démarque des autres secteurs de l'IF par les besoins de sa clientèle, la langue utilisée (ce qui requiert la traduction des documents) et l'attitude des gens :

Ça, c'est le côté différent. On fait des affaires en mettant un peu de *fun* dedans. C'est important. Ça transparait dans les commentaires des clients, parce que je pense qu'il y a juste [ici] qu'on a entendu nos clients dire : « Les gens ont vraiment l'air de bonne humeur, puis ils ont vraiment l'air de s'amuser. » Je n'avais jamais entendu ça dans d'autres unités géographiques. (Support 8)

Les résultats qu'elle obtient au service à la clientèle la distinguent aussi, et ceux-ci peuvent, semble-t-il, s'expliquer par son contexte culturel. Ce contexte a un impact sur la façon dont l'implantation est prévue dans la région observée. En effet, plutôt que d'y aller de façon progressive, la région a décidé de lancer l'initiative à la grandeur de la région, un écart que le siège social a approuvé.

Une autre caractéristique spécifique de l'IF est l'influence des sondages sur ses décisions. Les sondages ont déjà été abordés dans la section 7.1.5 et dans la chronologie du cas. L'accent porté sur cette mesure mensuelle engendre plusieurs effets systémiques (voir la section 7.2.3). Quelques membres de l'IF font un lien direct entre la NNS et les résultats aux sondages, mais ce lien est remis en doute à mesure que le temps passe. La certitude du lien direct à l'an 1 de l'intégration s'effondre à l'an 4, alors qu'il devient impossible de l'expliquer, comme l'expose le tableau 7.2. Un membre de l'IF suggère qu'il serait profitable que la recherche démontre ce lien : « Si dans vos constats, vous faites un lien direct, moi, je vais être content » (support 9).

Tableau 7.2 Évolution de la perception du lien entre la NNS et les résultats aux sondages

| Année | Citations |
|-------|---|
| 1 | C'est pour ça que la [NNS] existe aussi par rapport à la probabilité de recommandation et pour nous aider à augmenter la probabilité de recommandation. (Opérationnel 1) |
| 2 | On ne sait pas trop s'il y a vraiment un lien avec la [NNS] pour le moment. On ne l'a pas encore atteint. (Opérationnel 1) |
| 4 | Malheureusement, il y a tellement de facteurs qui entrent dans la mesure du LTR et surtout dans la perception des clients à l'égard de leur réponse que c'est très difficile, voire même impossible, de l'expliquer. Entre toi et moi, certaines succursales ont des scores incroyables de LTR sans faire la [NNS] et d'autres non, tout en l'appliquant à la lettre constamment. (Support 3) |

Malgré tout, l'influence des sondages s'exerce sur les régions et les succursales qui se comparent entre elles. La concurrence interne est une caractéristique qui a été détectée en entrevue, dans les documents et lors des observations :

- On établit des fichiers de données comparatives qui exposent la croissance et la décroissance des résultats pour chacune des régions et des succursales;
- En fonction des résultats, des courriels de félicitations sont envoyés à toutes les succursales pour signaler les bons résultats des succursales qui ont réussi;
- On souligne, lors des réunions, les succursales qui performant bien;
- Etc.

L'obtention des sondages et leur qualité sont touchées par un facteur exogène, puisque ce n'est pas l'IF qui les réalise, qui détermine les questions à poser aux clients et qui transcrit les réponses fournies à l'IF. Ainsi, différents types d'erreurs se produisent, qui limitent l'accès aux données : les commentaires illisibles causés par une mauvaise transcription; les mêmes commentaires qui se retrouvent dans plusieurs sondages différents; et les erreurs typographiques. De plus, pour que l'IF puisse avoir accès aux clients sondés, ces derniers doivent répondre oui à une question posée par le sondeur, qui en néglige l'importance par la façon dont il la pose ou par un mauvais positionnement de celle-ci dans l'ordre des questions.

Enfin, ces différentes variables endogènes liées aux caractéristiques de l'IF jouent un rôle sur le contexte d'intégration de la NNS et ont des impacts sur le système de prestation (voir la section sur les effets systémiques).

7.2.2.3 Caractéristiques des succursales

L'IF fonctionne quotidiennement avec un système de prestation offrant des produits et services. C'est dans ce système qu'est intégrée la NNS. Plusieurs particularités des succursales agissent sur l'intégration opérationnelle de la NNS. La taille de la succursale est l'une de ces variables endogènes. En effet, elle détermine souvent le nombre d'employés de première ligne en service (de 6 à 40) qui doivent se conformer à la NNS, ce qui complexifie la tâche d'intégration et de standardisation. Le nombre de directeurs SC disponibles pour former et déployer la NNS varie aussi en fonction de la taille de la succursale. Bien entendu, le travail de standardisation entre tous les directeurs SC d'une succursale de grande taille requiert plus de discussions que celui d'une succursale qui n'en possède qu'un seul, ce qui rend l'intégration plus difficile. Le volume, le type de transactions et les marchés à desservir peuvent également influencer l'intégration opérationnelle.

En succursale, plusieurs éléments touchant les ressources (autres que le nombre) ont un impact sur l'intégration de la NNS. Par exemple, les nouveaux employés sont censés avoir été formés avec la NNS, mais cette exigence n'est pas encore standardisée lors des premières années de l'intégration. On prévoit une période d'adaptation de six mois pour ces employés, afin de leur donner la chance d'acquérir les compétences nécessaires, d'améliorer leur capacité à réaliser les transactions (étapes, risques, procédures spéciales) et de consolider leurs acquis. De plus, pour éviter les erreurs, chaque employé a des limites quant au montant des transactions à effectuer. Le directeur SC a la responsabilité d'intervenir durant la transaction avec le client et devient une tierce partie dans l'expérience entre l'employé et son client. Lors des audits, on mentionne parfois leur niveau. Le résultat peut s'en trouver influencé, car les nouveaux employés ne devraient pas offrir d'occasions d'affaires aux clients. Comme la NNS ne considère pas leur niveau d'expérience, les directeurs SC doivent aussi en tenir compte lors du suivi des employés.

Les lacunes quant aux connaissances, aux compétences et aux comportements des employés de première ligne posent des problèmes au moment de l'intégration de la NNS et se répercutent sur les transactions réalisées auprès des clients. Les lacunes des connaissances et des compétences proviennent d'une formation et d'un processus d'apprentissage insuffisants. Ces lacunes sont surtout observées chez les employés novices qui ne comprennent pas encore le fonctionnement de l'ensemble des produits et services offerts par l'IF. Vu leur manque de formation et la longue durée du processus d'apprentissage, ils ne sont pas à l'aise de répondre aux questions des clients et ils ne saisissent pas les particularités des services offerts. Cela risque de créer un terrain glissant où le client est mieux informé qu'eux. Le taux de rotation des employés de première ligne amplifie ce problème (ce sujet est abordé plus loin).

L'intégration a aussi été complexifiée par le comportement des employés relativement à la NNS. Ainsi, la modification du comportement (c'est-à-dire les étapes à réaliser et la façon d'envisager le point de contact) a été plus ardue pour ceux qui étaient en poste depuis longtemps et qui avaient bien intégré le processus de transactions que pour les novices. L'engagement des employés et la modification de leurs comportements ont causé des inconvéniens qui n'ont pas été prévus par la NNS. Cela met en relief la difficulté de modifier un comportement comparativement à obtenir un résultat de nature plus quantitative :

C'est des comportements. Puis, c'est sûr peut-être que des fois, c'est un petit peu plus difficile à changer, le comportement de quelqu'un qui ne veut pas faire quelque chose, versus quelqu'un qui n'atteint pas un objectif quantitatif. Moi, je trouve que c'est plus facile avec un individu quantitativement, versus le comportement de quelqu'un. (Opérationnel 1)

Lors de l'intégration, les DSC doivent distinguer les problèmes découlant des connaissances et des compétences de ceux qui relèvent des comportements :

Est-ce que c'est parce qu'ils ne la connaissent pas? Est-ce que c'est parce qu'ils ne s'en rappellent pas? Est-ce qu'il y a un point qui n'est pas clair, ou c'est un problème de comportement? Est-ce que c'est parce qu'on ne veut pas le faire ou, voilà, on s'en fiche un peu? (Opérationnel 1)

De cette façon, ils orientent en conséquence les besoins en formation et les comportements ou exposent plus en profondeur la nécessité d'intégrer la NNS afin d'obtenir l'engagement des employés. Toutefois, le problème est aussi aggravé par le taux de rotation.

En effet, la NNS ne tient pas compte du taux de rotation des employés de première ligne dans les succursales. C'est un poste d'entrée à l'IF, souvent occupé par des étudiants ou des employés à temps partiel. Ils connaissent moins les produits, les systèmes, leurs partenaires et ils sont moins intégrés à l'équipe de travail. Leur capacité intellectuelle est mise à l'épreuve, puisqu'ils doivent intégrer le savoir (connaissances des produits), le savoir-faire (transactions réglementaires), le savoir-être (service à la clientèle) et la combinaison de tout cela dans la NNS. L'instabilité de l'équipe ne joue pas en faveur de la succursale et de l'IF, car la connaissance insuffisante des clients ne permet pas un service personnalisé et celle des produits est moins intégrée.

Enfin, la notion de *coaching*, qui a été abordée dans les citations précédentes et dans la considération du système de prestation à la section 7.1.6, demeure un élément important de l'intégration opérationnelle, puisqu'elle varie en fonction des directeurs SC de chacune des succursales et qu'elle est à la base du document du consultant. Soulignons seulement que l'IF fait un lien entre la réussite de la NNS et la capacité de *coaching* des directeurs SC et des directeurs de succursale : « S'il est bon, son équipe est bonne, puis si son *coach* à lui le *coache* bien, son équipe est dans les meilleures aussi » (support 3). Cette capacité varie selon les individus et les succursales.

Ainsi, les variables indépendantes endogènes ont également influencé l'intégration opérationnelle de la NNS et la dynamique du système, comme le présente la figure 7.6.

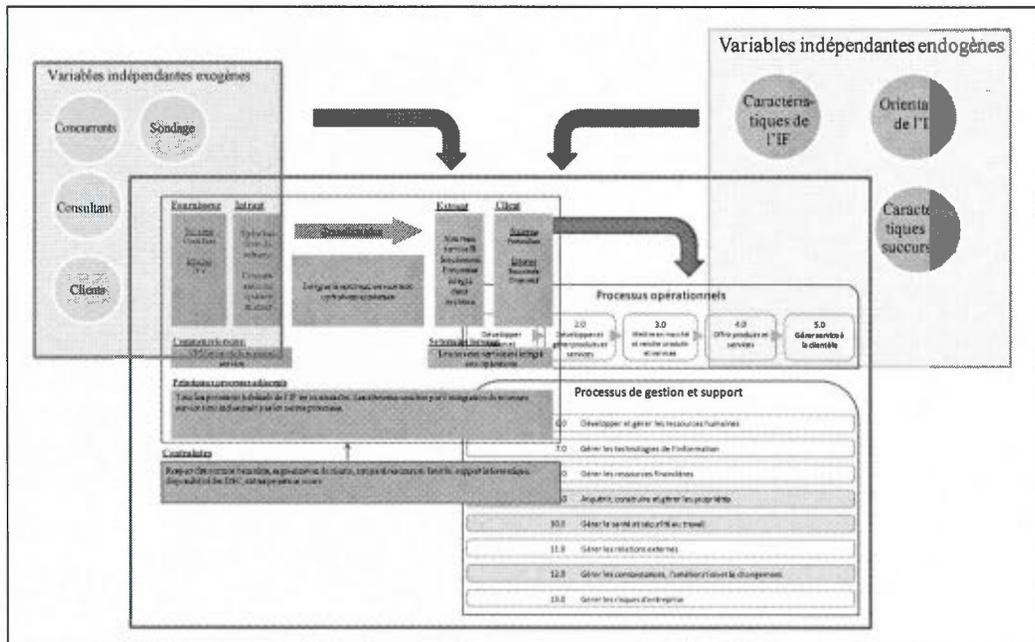


Figure 7.6 Superposition des variables indépendantes endogènes sur le système

L'ensemble de ces variables exogènes et endogènes crée une évolution dynamique et des changements de toute nature qui sont détectés (ou non) et gérés par les gestionnaires de l'IF pendant le projet. Ces éléments sont traités plus en profondeur dans la prochaine section.

7.2.3 La dynamique du système

La dynamique du système pendant le déroulement du projet ainsi que la détection et la gestion des effets systémiques débutent dès le lancement du projet. L'IF et ses gestionnaires détectent ou non des effets systémiques, prennent ou non des décisions quant à un stimulus, par rapport aux variables indépendantes (réponses). Ces réponses, à leur tour, entraînent des réactions dans le système de prestation. Cette dynamique n'est pas linéaire, puisque certaines réactions provoquent à leur tour des effets systémiques qui doivent être détectés et gérés. Il existe une dynamique initiale de l'IF créée par le contexte dans lequel l'IF évolue.

Avant d'intégrer la NNS, le système de prestation de l'IF fonctionne dans un contexte organisationnel déterminé, comme l'illustre la figure 7.7.

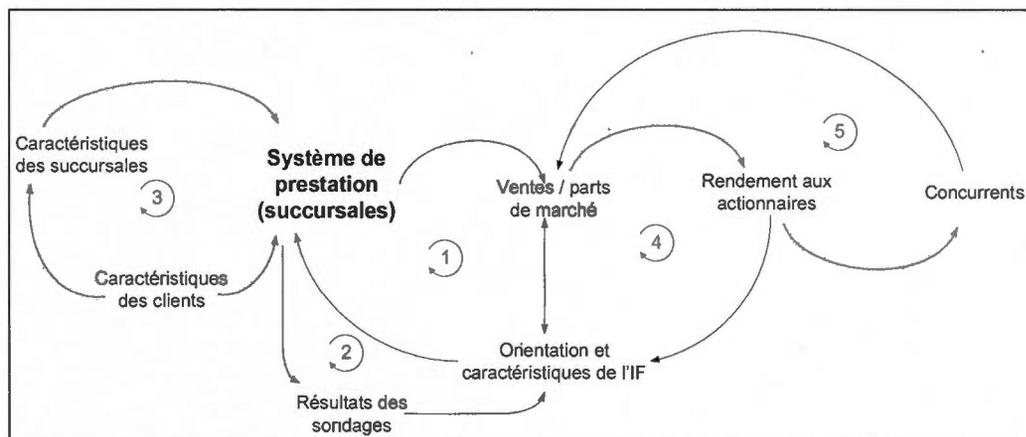


Figure 7.7 Dynamique du système initial

Dans cette figure, plusieurs boucles de rétroaction sont apparentes, les variables indépendantes interagissent et ont un impact sur le système de prestation. Ainsi, la première boucle de rétroaction illustre les liens entre l'orientation de l'IF (visant la satisfaction de la clientèle par une expérience client) et les caractéristiques de l'IF (lien avec le siège social, contexte culturel, concurrence interne) sur le système de prestation. Le système de prestation génère des ventes (visant à augmenter les parts de marché de l'IF), qui à leur tour influencent l'orientation de l'IF et, par conséquent, ses caractéristiques. La deuxième boucle présente les liens entre le système de prestation et les résultats des sondages. Comme il a déjà été discuté, l'importance des résultats des sondages a un impact sur l'orientation et les caractéristiques de l'IF, qui à leur tour agissent sur le système de prestation. La troisième boucle relie le système de prestation (taille, ressources, supervision) aux caractéristiques des clients qu'il dessert (marché, besoins financiers, types et volume de transactions). Ces éléments influent sur la capacité du système de prestation à réaliser ses objectifs, qui se mesurent pour l'IF par les ventes et les résultats aux sondages. Enfin, les quatrième et cinquième boucles montrent l'importance des ventes, celles-ci permettant de maintenir un niveau de profitabilité conforme aux attentes des actionnaires. Une pression est alors exercée sur les concurrents offrant des produits et services similaires, qui essaient, eux aussi, de se démarquer en faisant du DNS

pour obtenir de plus grandes parts de marché et de ventes (boucle 5). C'est l'état d'équilibre dans lequel l'IF fonctionne avant l'intégration de la NNS.

Initialement, lors de la planification et du développement de la NNS, l'IF cherche à modifier le processus par lequel les employés de première ligne transigent avec les clients dans le système de prestation, afin d'accroître l'expérience client, en lien avec l'orientation de l'IF. La dynamique présumée par la NNS (voir la figure 7.8), cette dernière étant développée par le consultant externe, se concentre sur la partie droite de la figure (l'augmentation des ventes et les meilleurs résultats aux sondages ont un impact sur le rendement aux actionnaires et sur les concurrents). Par contre, on omet avec cette NNS la considération de la partie gauche du système initial (en pointillé et en gris dans la figure). On ne tient pas compte des caractéristiques spécifiques des succursales et des clients.

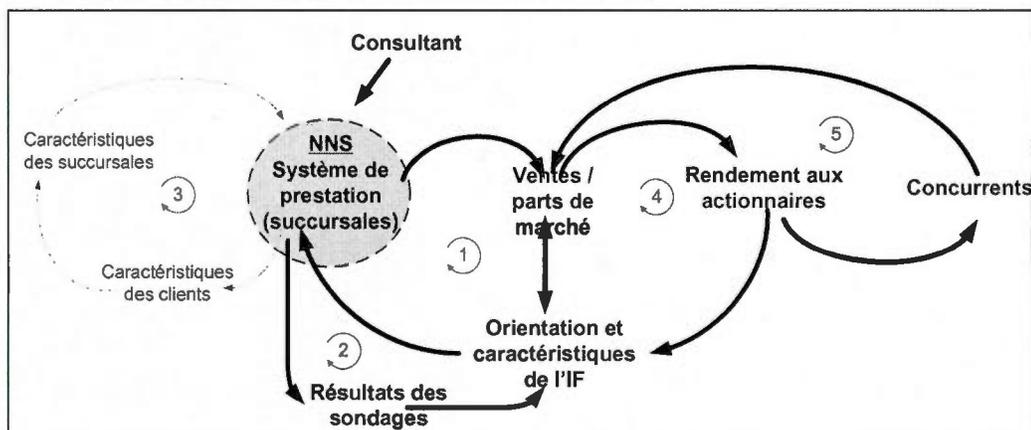


Figure 7.8 Dynamique présumée de la NNS lors des étapes préliminaires de DNS

Il en résulte une plus grande complexité de l'intégration opérationnelle par rapport à ce qui avait été initialement prévu aux étapes de planification et de développement. La figure 7.9 présente les éléments dont on n'a pas tenu compte (caractéristiques spécifiques des succursales et des clients) lors de ces étapes (dans les encadrés ombragés). On y retrouve plusieurs des variables endogènes qui ont déjà été décrites à la section 7.2.2, ainsi que l'aspect du délai (en mois) de la rétroaction entre le passage des clients en succursale et le résultat des sondages, lequel encourage les effets systémiques.

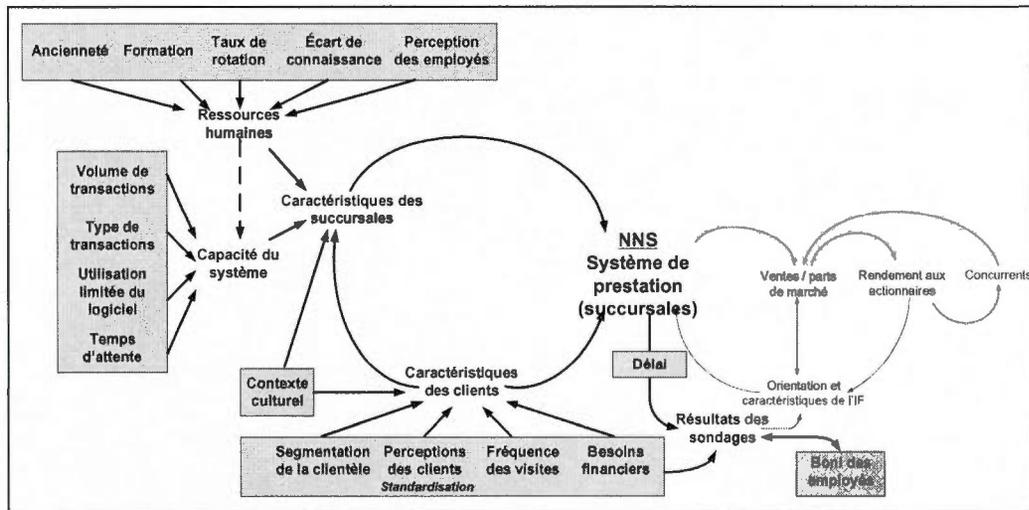


Figure 7.9 Dynamique intermédiaire du système

Avant d'en arriver à un nouvel équilibre (qui sera discuté à la suite des effets systémiques, figure 7.11), l'IF fonctionne dans un état de déséquilibre afin d'intégrer la NNS au système de prestation. Celui-ci vit une période de turbulence pendant laquelle plusieurs changements, décisions, réactions et effets systémiques sont observés. Le tableau 7.3 expose d'ailleurs la façon dont les gestionnaires ont détecté et géré (réponse) les changements ainsi que les effets systémiques sur le système de prestation.

Le projet pilote entrepris dans la région obtient des résultats très faibles aux audits (moins de 10 %, comme il a été mentionné dans la chronologie). L'IF reconnaît les succursales qui ont bien réussi, mais ne s'attarde pas beaucoup à approfondir les raisons de l'échec des autres. C'est aussi le cas lors des différents audits et de l'intégration de la NNS.

Tableau 7.3 Détection et gestion des changements

| Changement/évolution | Détection | Gestion (réponse) | Effets systémiques (réactions) |
|---|--|---|---|
| Interprétation et application de la NNS | Détection des pourcentages de réussite, mais pas de non-réussite | Concentration sur ceux qui réussissent | Enchaînement d'ajustements |
| | Réalisation d'un deuxième projet pilote | Modification mineure de la NNS | Pas de standardisation : <ul style="list-style-type: none"> contexte culturel interprétation des DSC évaluation lors des audits (interprétation, sévérité, etc.) réaction des auditeurs changement fréquent de conseillers perception des clients et des employés confusion dans les termes utilisés |
| | Réunions des conseillers Observations Audits | Communication : <ul style="list-style-type: none"> conférences téléphoniques réunions de suivi <i>coaching</i> | |
| Caractéristiques des clients | Commentaires des EPL et des clients quant au marché commercial | Modification mineure de la NNS | Expérience client unique versus multiple |
| | Résultats des audits | Pression sur les EPL durant les audits | Stress de performance |
| Caractéristiques des succursales | Audits | Suggestion aux EPL de « faire un effort » durant les audits | Suivi de la NNS non constant |
| | Observations et commentaires des EPL | Communication Exception pour les nouveaux employés lors des audits Formation supplémentaire | Confusion lors des audits (accueil, coffret) Écarts de connaissance des EPL |

| Changement/évolution | Détection | Gestion (réponse) | Effets systémiques (réactions) |
|---------------------------|--|---|---|
| | Suivi des objectifs des EPL | Pression sur les EPL lors des audits Rencontre des EPL afin de réajuster les objectifs Formation supplémentaire pour la détection d'occasions de diriger les clients vers les DSC | Nombre de référencements à gérer par les directeurs de compte (certains valables; d'autres, non) |
| Audits et résultats | Résultats des audits réalisés fournis aux VPR et aux conseillers | Modification au système d'évaluateurs et d'audits (mobilisation des ressources) Communication avant et après les audits Pression accrue auprès des succursales avec publication des résultats Accroissement de la concurrence interne Double validation | Période de latence et de tumulte dans les succursales : on recommence, puis on arrête (crédibilité) Défi entraîne un blitz de certification Positionnement du sondage (il faut prouver que ça fonctionne) |
| Positionnement du sondage | Suivi des résultats des sondages | Explication de la NNS et du pourquoi aux EPL et aux clients Influence par le positionnement du sondage auprès des clients | Pression accrue d'avoir un bon rendement au détriment de l'intégration de la NNS Sondage polarisé Dérive de l'utilisation des bonis de performance des EPL |

La réalisation d'un deuxième projet pilote (au succès très partagé) mène à une modification mineure de la NNS. Le projet s'étend à l'ensemble de la région, ce qui provoque plusieurs effets systémiques qui se répercutent jusqu'à présent. La majorité des changements dans l'évolution du projet proviennent de l'interprétation et de l'application de la NNS, comme le présente la figure 7.9.

La marge de manœuvre pour apporter des changements à la NNS est limitée au fil de son intégration. Cette limite ne permet pas à l'IF de modifier adéquatement la NNS pour mieux correspondre aux caractéristiques de sa clientèle et de ses succursales. Il s'ensuit que la réponse aux effets systémiques revient souvent à la communication des directeurs SC, à la formation des employés de première ligne et à l'accroissement de la pression lors des différents audits. Le déploiement des efforts des directeurs SC et du mécanisme des audits s'effectue de façon synchronisée, ce qui explique les périodes de tumulte et de latence. L'IF affronte le double défi de soutenir l'initiative à travers le temps et de prouver que la NNS fonctionne.

Tu vois où je suis rendue là-dedans, puis je pense que je suis rendue pas mal loin. On a un bon processus, on a un bon outil pour l'évaluer, on a un bon outil pour mesurer les résultats, mais ma crainte, c'est dans notre capacité de conserver le *momentum*. Parce que c'est bien beau, le goût d'avoir du succès, mais je ne suis pas sûre que ça va marcher à long terme. Autrement dit, dans 10 ans, j'ai bien peur qu'on ait oublié tout ça, puis qu'on ne le fasse plus, ou dans 5 ans, ou dans 3 ans, ou dans 10 mois. Comment est-ce qu'on peut garder l'intérêt à vouloir toujours revenir à la base, puis à vouloir toujours s'assurer qu'à chaque contact, ce soit consistant d'un bout à l'autre [de la région]? Il faut prouver que ça fonctionne, puis c'est sûr que quand on va prouver que ça marche... (Support 2)

Après trois années, l'IF décide de réorienter ses efforts, car elle juge que de toujours relancer l'initiative de la NNS manque de crédibilité. L'IF n'obtient pas les résultats voulus lors des sondages. Elle remet la responsabilité de la NNS aux directeurs SC et suggère de positionner le sondage auprès des clients (référence au chapitre de la chronologie). L'IF a initialement établi la relation entre la NNS et les résultats du sondage (probabilité de recommander). Par contre, comme il a été observé, plusieurs éléments peuvent aussi influencer sur les résultats (indépendamment de la NNS) : la gestion de la file d'attente, la planification des horaires, la formation des employés et le taux de rotation des employés de première ligne, le type de

transaction, le marché cible, le nombre de visites, la taille de la succursale, les connaissances, etc. On mesure un élément qui représente l'ensemble de plusieurs variables qui interviennent au point de contact.

L'effet systémique du positionnement des sondages commence à produire des résultats (voir figure 7.10). Bien qu'il soit impossible d'attribuer la hausse uniquement à ce facteur, il y a quand même une différence de près de 12 % dans la probabilité de recommandation, depuis que l'IF a décidé de positionner le sondage auprès de ses clients à l'an 4. Lors de l'intégration de la NNS et des deux années subséquentes, les résultats étaient très similaires.

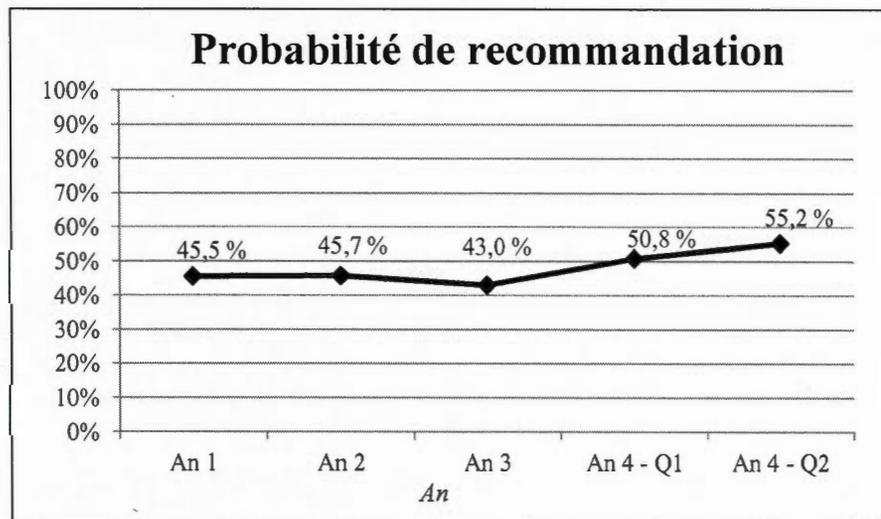


Figure 7.10 Résultats aux sondages³¹ (probabilité de recommandation)

Après tous les changements et les effets systémiques causés par la NNS, le système a retrouvé l'équilibre. L'omniprésence des résultats aux sondages modifie, par contre, la dynamique du système, en plus d'orienter les résultats et la gestion des bonis des employés (présentés à la figure 7.11).

³¹ Données fournies par l'IF (B) pour la région observée.

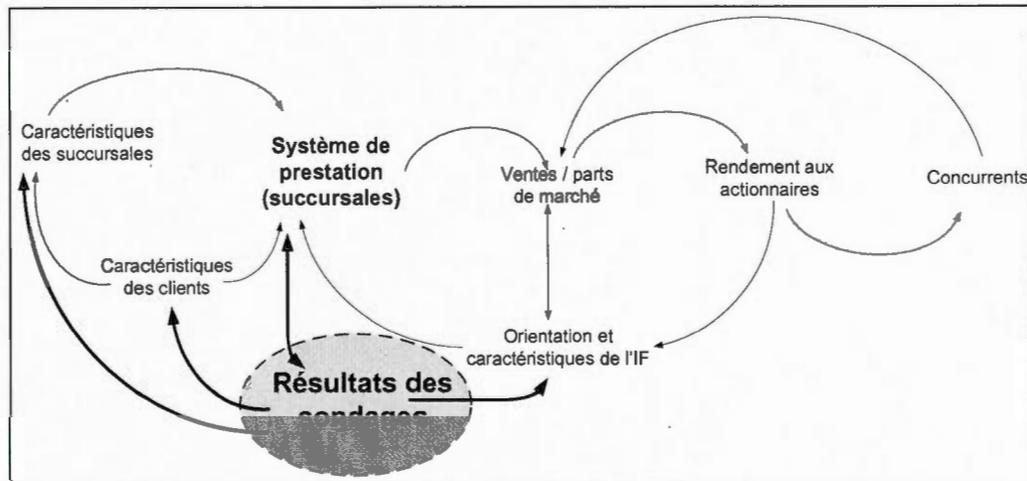


Figure 7.11 Dynamique du système après l'intégration de la NNS

Par contre, la NNS est officialisée dans la formation des nouveaux employés (même si un commentaire a souligné que cela avait déjà été réalisé auparavant) : « Depuis plus d'un an maintenant, le *coaching* de la [NNS] fait partie intégrale du programme de formation des nouveaux représentants » (support 3). On considère que la NNS est intégrée et fait désormais partie de la réalité du système de prestation des succursales.

7.3 LES MÉCANISMES POUR TIRER DES LEÇONS DES EXPÉRIENCES

La dernière question de recherche explore s'il existe des mécanismes par lesquels l'IF tire des leçons de ses expériences afin d'améliorer l'intégration opérationnelle du prochain NS. La volonté dans les succursales d'introduire la NNS est bien présente, mais elle se heurte à une difficulté quant au suivi de l'intégration. Ainsi, itérativement, on remarque la grande détermination des gens en place à réussir. Par contre, on réintègre constamment la NNS de la même façon, avec les mêmes particularités et dans le même contexte. Des mécanismes d'apprentissage sont tout de même instaurés, comme le présente la figure 7.12. Ces mécanismes sont ciblés dans la région observée et ne s'étendent pas au siège social pour compléter la boucle de rétroaction.

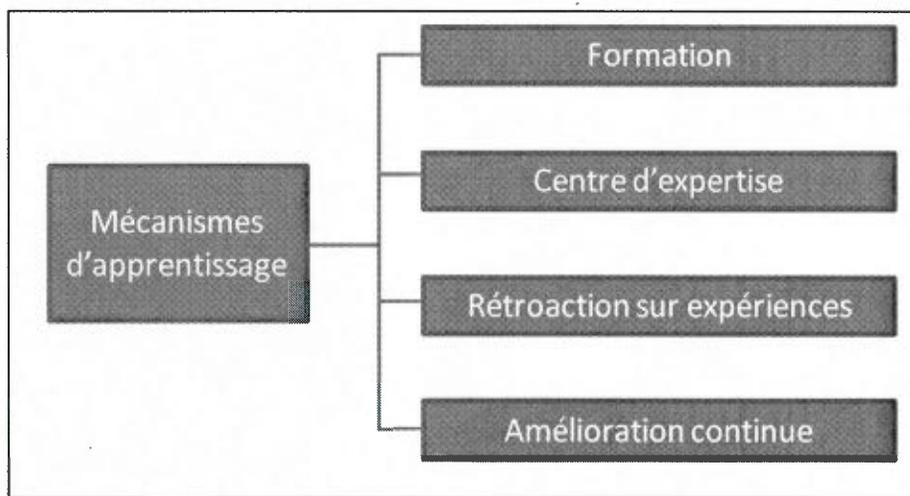


Figure 7.12 Mécanismes pour tirer des leçons

La formation mise en place par l'IF est l'un des mécanismes relevés. Cette formation provient de plusieurs sources. Ainsi, dans un premier temps, l'IF insiste beaucoup sur le *coaching* et le « *train the trainer* », des démarches qui permettent à l'IF d'intégrer les notions de la NNS, qui donnent l'occasion aux directeurs SC d'échanger entre eux à propos de leurs meilleures pratiques en créant un effet d'entraînement et qui ancrent la formation en milieu de travail plutôt qu'en classe. Certains d'entre eux reprennent le même concept auprès de leurs employés, mais font face à une certaine résistance, leurs employés n'étant pas familiarisés avec la formation par les pairs. De plus, les directeurs SC fonctionnent par observations, par jeux de rôles et par répétitions, mais cette façon de faire n'est pas uniformisée à travers toutes les succursales. On remarque certaines irrégularités dans la formation et le *coaching* des employés, ainsi qu'un inconfort de la part des employés de première ligne par rapport au type de formation.

La notion de centre d'expertise s'articule autour du conseiller, qui est considéré comme la ressource principale pour l'intégration de la NNS. Ce conseiller a un rôle essentiel comme formateur (explication de la NNS), unificateur (standardisation des pratiques) et décideur (détermination de ce qui est acceptable et résolution des problèmes), mais aussi comme mémoire collective, puisque tous les directeurs SC s'en rapportent à lui pour surmonter les différentes difficultés causées par l'intégration opérationnelle de la NNS. C'est la personne

qui interagit avec tous les directeurs SC ainsi qu'avec le VP régional et qui participe activement aux conférences téléphoniques, aux réunions, aux visites dans les succursales et aux audits. C'est le pivot qui distribue aux autres les connaissances relatives à la NNS. Par contre, depuis le début de l'initiative, pas moins de quatre conseillers se sont relayés pour soutenir la région observée. Il y a une perte de transfert de connaissances, de compétences et de l'historique du projet, malgré l'effort de continuité par l'envoi de courriels et d'information au nouveau conseiller.

Un troisième mécanisme d'apprentissage utilise les rétroactions sur les expériences à partir de projets pilotes. Par contre, ce mécanisme n'a pas connu les résultats escomptés, car le premier projet pilote réalisé nationalement a suscité des rétroactions et des leçons pour lesquelles la région observée ne se sent pas touchée ou n'a pas obtenu le détail. La figure 7.13 illustre cette situation par la boucle qui est pointillée. Un deuxième projet pilote a été lancé localement, qui rend les rétroactions plus « crédibles » puisqu'il est adapté au contexte culturel de la région (élément discuté précédemment) et que les leçons sont administrées aux succursales par le conseiller.

Le fait de le faire nous-mêmes, c'est plus proche. Je ne me rappelle pas avoir vu de leçons apprises du projet pilote du national. De plus, de l'avoir fait dans notre propre région, ça donne plus de crédibilité. D'un point de vue comparatif, le projet pilote régional a plus de crédibilité que celui réalisé au niveau national. (Opérationnel 2)

Chacune de ces deux boucles n'est pas complète, c'est-à-dire que les résultats du deuxième projet pilote ne se sont pas rendus au siège social et qu'aucune analyse rétrospective n'a été réalisée pour le deuxième projet pilote. Les rétroactions se font localement, à l'intérieur du réseau de succursales observées, à l'aide du conseiller et des moyens mentionnés précédemment (conférences téléphoniques, suivis des audits, rencontres dans les succursales, partage de bonnes pratiques, etc.). La boucle de rétroaction n'est pas complète, puisque les problèmes et difficultés rencontrés ne retournent pas au siège social, qui est à l'origine de la NNS.

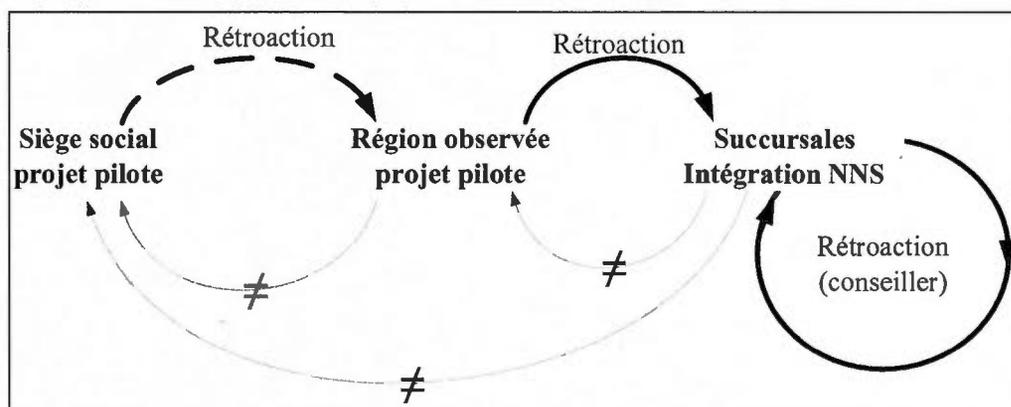


Figure 7.13 Boucles de rétroaction

Après une année, on remarque par rapport aux mécanismes d'apprentissage que la NNS suscite encore de nombreuses questions révélant un inconfort et des zones d'ombre. Les conseillers et les directeurs SC acquièrent les connaissances requises, mais aucun mécanisme ne retourne ces apprentissages vers le siège social ou les autres régions. Le DNS se réalise dans un sens, du siège social à la région, mais la rétroaction ne semble pas fonctionner des régions au siège social. Il y a des mécanismes d'apprentissage locaux (échanges entre les directeurs SC, réunions, appels téléphoniques), mais l'ensemble de l'apprentissage concernant la NNS s'effectue auprès des conseillers, qui changent fréquemment. Ces mécanismes ne permettent pas de remonter à la source des problèmes d'intégration et au siège social, qui détient le pouvoir de modifier la NNS. Il existe vraisemblablement un fossé entre le siège social et les régions. La communication s'établit du siège social aux régions pour proposer de nouvelles idées, mais pas dans l'autre sens pour recueillir la rétroaction des régions et des succursales. On semble s'attarder au traitement des symptômes, plutôt qu'à la détection des causes du problème.

Enfin, l'IF cherche à trouver des moyens pour favoriser l'intégration opérationnelle de la NNS. Bien qu'elle ait peu de marge de manoeuvre dans l'adaptation de la NNS, de toute évidence, les directeurs SC travaillent pour intégrer la NNS en mettant en place des mesures pour suivre les progrès des employés de première ligne, comme des journaux d'employés, des feuilles de pointage et des audits internes périodiques pour prendre le pouls de la succursale (ce qui n'est pas toujours perçu positivement par les employés).

Je ne pense pas que c'est leur moment préféré de leur semaine, quand on fait le *snapshot*, honnêtement. On essaie toujours de leur donner la perception qu'on n'est pas là pour juger, mais qu'on est là pour les aider. On est des *coachs*. S'il y a une erreur, on va essayer de voir comment on va l'éviter la prochaine fois, c'est tout. (Opérationnel 1)

L'amélioration continue est très ciblée sur les mécanismes de suivi des employés, mais pas sur l'ensemble des processus qui y sont associés. La gestion des bonis des employés devient un moyen de contrôle afin de mesurer l'atteinte de la NNS.

Donc, s'il n'y a pas eu d'amélioration, on effectue des observations, on regarde, on leur donne des points à améliorer, on leur donne des techniques, on les associe avec d'autres employés qui réussissent cette étape-là. Si après tout ce processus-là, on n'atteint toujours pas notre objectif, on ne voit pas d'amélioration, à ce moment-là, l'évaluation va en souffrir, puis on a la preuve, puisqu'on a fait le suivi avec l'employé. (Support 4)

7.4 CONCLUSION

Au départ, la NNS est une initiative déclenchée par le groupe de ventes du siège social. La considération initiale du système de prestation s'applique aux processus de ventes, à la gestion du service à la clientèle et à la formation. Lors de l'implantation, les directeurs SC doivent gérer plusieurs variables exogènes et endogènes non identifiées aux étapes de planification et de développement, ce qui provoque des effets systémiques. Malgré les mécanismes d'apprentissage et les efforts d'intégration, l'IF ne réussit toujours pas à intégrer la NNS dans son système de prestation après quatre ans. La rétroaction ne s'effectue pas des régions vers le siège social, ce qui empêche l'intégration des leçons apprises à d'autres projets de DNS. La responsabilité de l'intégration opérationnelle est remise aux directeurs SC, et le conseiller de la région observée réoriente désormais les efforts vers le positionnement du sondage client, avec lequel on obtient de meilleurs résultats de probabilité de recommandation.

CHAPITRE VIII

L'INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE D'UN NOUVEAU SERVICE

Dans les chapitres précédents, l'analyse détaillée de chacun des cas a permis de répondre aux questions de recherche et de mettre en évidence la gestion de l'intégration opérationnelle dans des circonstances :

- où les deux institutions financières dispensent des services complexes;
- où l'innovation est différente;
- où les deux institutions financières gèrent l'intégration opérationnelle dans une même période de temps;
- où la trajectoire d'intégration et les résultats atteints diffèrent.

Ces analyses ont permis de faire émerger des propositions de recherche et de réviser le cadre conceptuel afin de mieux répondre à la question principale de recherche, « Comment les institutions financières gèrent-elles l'intégration opérationnelle d'un nouveau service » ainsi qu'aux trois sous-questions :

- comment les institutions financières prennent-elles en considération les caractéristiques du système de prestation lors des étapes de planification, de développement et d'implantation du nouveau service ;
- comment détecte-t-on et gère-t-on les effets systémiques déclenchés par l'évolution dynamique et les changements de toute nature qui se produisent pendant l'intégration opérationnelle et la phase de suivi postérieure ;
- existe-t-il des mécanismes par lesquels les institutions financières tirent des leçons de ces expériences afin d'améliorer le lancement du prochain service.

L'objectif de ce chapitre est de présenter des propositions de recherche en fonction des sous-questions de recherche et de la question de recherche principale. Le cadre conceptuel révisé

est ensuite présenté afin de mettre en évidence ce qui émerge de cette recherche. Enfin, les dernières sections de ce chapitre discutent des contributions théoriques et managériales ainsi que des principales limites du projet de recherche.

8.1 LA PRISE EN COMPTE DES CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME DE PRESTATION

L'analyse des cas a révélé que les IF évoluent dans un contexte dynamique où de nombreux changements sont observés dans le système de prestation tout au long de l'intégration opérationnelle du nouveau service. Le cas A a montré que l'IF a initialement fait un effort appréciable pour tenir compte des processus de son système de prestation. Par contre, la rapidité avec laquelle l'IF a réagi aux menaces extérieures a contrebalancé ces efforts puisque cela a déclenché une vision dominée par les besoins d'un groupe fonctionnel. L'IF (A) réalise aussi de nombreux projets en parallèle, ce qui modifie dynamiquement son système de prestation tout au long de l'intégration. Le cas B, quant à lui, montre que l'IF a ciblé les processus liés aux ventes, à la gestion du service à la clientèle et à la formation de son système de prestation durant les phases initiales du DNS. L'intégration du nouveau service en succursale a requis une évaluation plus vaste des processus puisque des différences importantes ont été observées entre les hypothèses ayant prévalu à la formulation de la stratégie de services par le siège social et la réalité de celles-ci en succursales.

Ces observations ont soulevé l'importance de considérer l'adéquation entre les différentes phases de DNS, la stratégie de services et l'intégration opérationnelle dans le système de prestation de façon dynamique puisque le système n'est jamais stationnaire.

P₁ : *La considération dynamique de l'adéquation entre le DNS, la stratégie de services et le système de prestation contribue à la réussite de l'intégration opérationnelle.*

L'analyse des deux cas a fait ressortir clairement que le système de prestation est influencé par des variables endogènes (taille de l'IF, ressources, objectifs de ventes, opportunités systémiques, contexte culturel, etc.) et exogènes (organisme de *lobby*, concurrents, consultants, rendement aux actionnaires, médias, sondages, clients, etc.) qui peuvent influencer l'intégration opérationnelle. Ces variables ont été abordées dans le cadre conceptuel (figure 2.7) (facteurs de succès, DNS, stratégie de services, transfert des

spécifications, PESTE, etc.). La littérature sur le DNS n'a pas permis de déceler l'effet de la considération des variables pouvant agir sur le système de prestation. Notre analyse des cas suggère que la détection tardive de ces variables encourage un mode de gestion réactif puisque leurs effets créent une pression croissante sur le système de prestation.

P₂ : La détection tardive des variables exogènes et endogènes agissant sur le système de prestation crée une pression sur l'intégration opérationnelle.

L'importance des relations entre les composantes de la stratégie de services est traitée dans la littérature en service (Heskett, Sasser et Schlesinger, 1997 ; Roth et Menor, 2003). Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985) proposent les différents types d'écarts qui peuvent en découler. L'analyse des cas (sections 6.2.3 et 7.2.3) supporte la littérature en exposant les divergences entre la stratégie de services et le système de prestation existant. Celles-ci sont amplifiées lorsque la formule de services provient d'une source externe. Pour l'IF (A), la formule de services gouvernementale est générique et ne contient que peu de détail. Il est possible pour l'IF de l'adapter à son système de prestation. L'IF (B), quant à elle, utilise une formule de services relevant des meilleures pratiques d'IF américaines. Ce nouveau service n'est pas adapté aux caractéristiques de son système de prestation. Ces divergences entraînent une série de boucles d'ajustements et d'effets systémiques auxquels l'IF réagit tant bien que mal.

P₃ : L'inadéquation entre la stratégie de services et les caractéristiques du système de prestation existant encourage le mode de gestion réactif entraînant ainsi une série de boucles d'ajustements et d'effets systémiques.

En résumé, l'analyse des cas révèle que la prise en compte du système de prestation se fait soit de façon partielle ou très limitée lors de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service. Les IF connaissent peu la dynamique de leur système de prestation ainsi que les variables endogènes et exogènes qui les influencent. Cela contribue à accroître l'improvisation lors de l'intégration opérationnelle et encourage le mode réactif des IF. Cela contribue à générer des changements qui entraînent un effet boule de neige sur le système.

8.2 LA DÉTECTION ET LA GESTION DES EFFETS SYSTÉMIQUES

La détection et la gestion des effets systémiques reliés à l'intégration opérationnelle d'un nouveau service ne sont pas des aspects que la littérature du DNS touche. Comme il a été

démontré dans la revue de littérature, la majorité des articles portent sur les phases préliminaires du DNS. Le seul facteur de succès relevé concernant l'importance de l'implantation et de l'exécution suggère que le processus de DNS permet de mettre en place ce qui a été prévu (appendice T), une réalité statique qui ne ressemble en rien à ce qui a été présenté précédemment. Les éléments couverts dans cette section proviennent de l'analyse des cas et des propositions précédentes.

En effet, l'analyse des cas a mis en évidence l'existence de boucles d'ajustements et d'effets systémiques. Le cadre conceptuel initial suggère que de nombreuses variations agissent sur le système de prestation et qu'elles doivent être gérées pour permettre l'intégration opérationnelle réussie du nouveau service. Cela implique que les gestionnaires soient en mesure de détecter les signaux et d'agir de façon systématique pour gérer ces variations. L'analyse des cas a permis de relever que les variations qui surviennent au sein du système de prestation ne sont pas toujours captées par les membres de l'IF. Par exemple, l'IF (A) tarde à détecter les besoins en formation et l'IF (B) à détecter les problèmes créés par la NNS auprès du marché cible commercial, de l'accueil et des coffrets. Dans les deux cas, les signaux deviennent tellement forts qu'il est difficile pour les membres des IF de les ignorer (référence aux effets systémiques des tableaux 6.2, 6.3 et 7.3). Cela engendre une période tumultueuse et encourage le mode réactif où les gestionnaires agissent pour s'occuper des variations.

P₄: Les nombreux signaux qu'envoie le système de prestation pendant l'intégration opérationnelle ne sont pas toujours captés.

Au-delà des périodes tumultueuses, la comparaison des cas a aussi permis de distinguer des périodes de latence. Lors de ces périodes, l'IF (A) gère l'intégration opérationnelle du NS de façon collective à l'aide de comités multidisciplinaires. Par contre, en période tumultueuse (par exemple, lorsqu'on a découvert qu'un concurrent avait décidé d'offrir le NS avant les autres IF), les décisions de gestion concernant le NS sont dominées par le groupe de marketing. Pour l'IF (B), les périodes tumultueuses coïncident avec les différentes boucles d'intégration et d'audits. On remarque que la présence du groupe des ventes (conseiller) devient omniprésente lors de ces boucles et lors du suivi des audits. Les décisions de gestion se prennent par le groupe des ventes. L'analyse des cas suggère que les périodes de latence

sont propices à l'échange et à la prise de décision en tenant compte des intérêts des parties prenantes. Par contre, en période de tumulte, on fait place à un mode de décision dominé par un seul groupe fonctionnel, qui dans le cas des deux IF, devient le groupe des ventes et du marketing. La littérature portant sur le DNS est unanime quant à l'importance des équipes multidisciplinaires, cela fait partie des facteurs de succès (appendice T).

P₅: En période tumultueuse, les décisions de gestion sont dominées par un groupe fonctionnel au détriment de la multidisciplinarité.

L'analyse des cas a mis de l'avant le contraste dans la façon dont les deux IF gèrent les effets systémiques. Ainsi, l'IF (A) est une organisation plus ouverte où l'utilisation des équipes multidisciplinaires de projet est ancrée dans la culture. Par le passé et dans le cas du NS, elle se fie sur la flexibilité de son système de prestation et ses mécanismes de rétroaction (à travers les différents comités de travail) afin de s'ajuster et intégrer le NS. Les décisions concernant la gestion des effets systémiques sont rapides et la rétroaction est intégrée aux décisions. On fait confiance au système de prestation pour réussir à s'ajuster. La taille et la flexibilité de l'IF (A) lui permettent de régler les problèmes rapidement d'autant plus que les membres de tous les comités sont sensiblement les mêmes et qu'il ne semble pas y avoir de barrière hiérarchique. Quant à ses ressources humaines, l'IF (A) compte sur la mobilisation, la créativité, le dynamisme et la disponibilité de ses effectifs pour intégrer le NS. C'est une pratique qui est bien ancrée dans la culture de l'IF.

D'autre part, l'IF (B) est une organisation plus rigide au plan de la structure et de ses mécanismes de communication et de rétroaction. Le siège social prend toutes les décisions et les transmet ensuite aux régions. La présence des gestionnaires, le rôle des conseillers, la participation des employés et l'appui de la direction est certainement un atout pour cette IF. Par contre, l'analyse du cas a soulevé que la rétroaction et la transmission d'informations sont unidirectionnelles. La communication semble être bien établie du siège social vers les succursales, mais le cheminement inverse est limité. Le DNS est dirigé depuis le siège social, qui laisse très peu de liberté aux régions pour s'adapter aux particularités de leur environnement. On gère les symptômes des effets systémiques plutôt que les causes puisqu'il est impossible d'agir sur la NNS contrôlée par le siège social.

P₆ : Les mécanismes de rétroaction limités rendent la gestion des effets systémiques difficile.

Nos données ont soulevé une particularité reliée à la gestion des effets systémiques qui n'a pas été abordée dans la littérature ni dans le cadre conceptuel. Lorsque l'IF (A) a pris la décision de devancer l'échéance du NS, elle n'a pas anticipé que les procédures temporaires deviendraient permanentes. Comme il a été mentionné dans la chronologie et l'analyse du cas, le centre administratif de l'IF (A) doit gérer manuellement 4000 demandes et cela chaque année depuis l'intégration du NS. L'IF gère maintenant son système de prestation en fonction de cet effet récurrent et ne prévoit pas que la situation changera à court terme. On retrouve sensiblement la même situation dans l'IF (B). La chronologie et l'analyse du cas révèlent que la gestion de l'effet systémique engendré par la NNS a formalisé le repositionnement du sondage auprès des clients, sans pour autant considérer les effets de ce changement sur l'ensemble des opérations de l'IF. Cela fait maintenant partie du système de prestation de services.

P₇ : La gestion réactive des effets systémiques peut entraîner des effets récurrents qui s'intègrent de façon durable dans le système de prestation.

En résumé, on remarque qu'en période de latence, les IF ne sont pas promptes à détecter les signaux provenant des variations qui engendrent des effets systémiques puisque les priorités proviennent de sources multiples. Lors des périodes tumultueuses (souvent le résultat de l'accumulation des signaux), les IF détectent mieux les signaux. Lorsque la pression augmente au-delà d'un certain seuil, la considération du système de prestation et la prise de décision deviennent unidimensionnelles. Puisqu'on ne considère pas l'ensemble du système de prestation, cette gestion déclenche d'autres effets systémiques. Par exemple dans l'IF (A), le devancement de la date d'intégration à l'aide des procédures manuelles déclenche un ensemble d'effets systémiques dans le système de prestation qui se répercute ensuite sur le centre administratif. Dans le cas de l'IF (B), la gestion du DNS par le groupe des ventes a engendré un dérapage du NS. Certaines des décisions de gestion, résultantes des effets systémiques, se répercutent de façon permanente sur le système de prestation et finissent par s'intégrer aux processus formels de l'organisation.

8.3 L'UTILISATION DES MÉCANISMES PERMETTANT DE TIRER DES LEÇONS

La littérature sur les facteurs de succès pour le DNS suggère qu'une organisation apprenante doit utiliser des mécanismes de rétroaction durant toutes les phases du DNS. Ces mécanismes sont influencés par le contexte organisationnel de l'entreprise (mécanismes de décisions et de communication, mémoire organisationnelle, etc.). L'analyse des cas supporte la littérature et ce qui a été introduit dans le cadre conceptuel. Elle met en évidence que les IF (A) et (B) disposent de mécanismes par lesquels elles tirent des leçons.

Par contre, le mécanisme d'apprentissage principal observé chez les deux IF repose principalement sur la présence de ressources clés. Ainsi, l'IF (A) utilise ses gestionnaires de projets comme ressources clés et suggère qu'à eux seuls ils détiennent plusieurs dizaines d'années d'expérience. Les gestionnaires de projets sont en place depuis plusieurs années et le taux de rotation est très faible. Le bagage de connaissances se transfère aux différentes équipes de projet à l'aide de documents post-projet. La mémoire organisationnelle est ainsi assurée même si le chargé de projet est la source principale puisqu'une documentation adéquate (telles que des listes de vérification) est mise en place pour favoriser une prochaine intégration. Par contre, le nombre de chargés de projets est très limité, ce qui rend l'IF (A) vulnérable dans le cas de maladie, par exemple. L'IF (A) cherche à développer d'autres ressources qui peuvent jouer le même rôle. Elle a aussi intégré l'équipe de gestion du changement qui fait désormais partie de tous les projets afin d'attaquer les besoins spécifiques de communication et de formation. Cela renforce le rôle des chargés de projets.

L'IF (B), quant à elle, utilise les différents conseillers comme des ressources qui regroupent toutes les connaissances reliées à l'intégration du NS. Cependant, elle fait face au défi de gérer la rétention de ses ressources clés, contrairement à l'IF (A). Il devient difficile de documenter les connaissances acquises même si on prend le soin de transférer les courriels échangés et les dossiers. Ainsi, l'IF (B) a vu se succéder quatre conseillers internes pendant les quatre années d'intégration de la NNS. L'expérience acquise suite aux modifications apportées à la NNS et les problèmes encourus est difficilement transférable d'un individu à l'autre. Aucun autre mécanisme de mémoire organisationnelle n'a été observé.

P₈ : La rétention des ressources clés favorise la mémoire organisationnelle et l'intégration opérationnelle des nouveaux services.

Le recours à des personnes clés est un palliatif à des mécanismes d'apprentissage organisationnel plus formels qui permettent d'intégrer les nouveaux acquis dans les processus. Pour contourner cela, l'IF (A) a mis en place des mécanismes qui permettent de documenter les connaissances afin de les réintégrer dans les nouveaux projets. La situation de l'IF (B) est différente l'apprentissage est localisé (manque de mécanismes de diffusion) et non intégré aux processus. Il n'existe pas de rétroaction ou de partage autres que ceux qui existent de façon régionale.

8.4 LES CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES SUR L'INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE

Une grande partie de la revue de littérature porte sur la présentation des modèles séquentiels de nouveaux services et des étapes qui les constituent (section 1.3.1.5). Ils sont souvent proposés comme la norme lors du DNS et les facteurs de succès répertoriés (section 1.3.1.1) soulignent que la présence d'un processus avec des phases séquentielles (ou partiellement en parallèle) permet d'assurer le succès du DNS. Par contre, une partie de la littérature soulève que la réalité est de toute évidence plus chaotique et accidentelle comme l'ont montré les citations dans l'appendice E. La chronologie et l'analyse des cas viennent supporter cette deuxième affirmation. Tout au long de l'intégration opérationnelle, le DNS est réalisé en mode improvisation (souvent en réaction aux circonstances) pour les deux IF plutôt que de façon prédéterminée et structurée. En effet, dans le cas du NS de l'IF (A), celle-ci devait agir rapidement en ajustant son DNS afin de respecter l'échéance de temps. Le modèle de DNS que l'IF (A) utilise habituellement a été bouleversé puisque la planification, le développement et l'implantation se sont déroulés simultanément et ont été modifiés par l'utilisation de procédures manuelles. Quant à l'IF (B), la planification et le développement de la NNS n'ont pas été réalisés à l'interne. On observe qu'ils se sont faits en mode réactif en fonction des changements qui se sont présentés. Dans les deux cas, l'improvisation reste le mode opératoire dominant.

P₉ : La réalité de la gestion de l'intégration opérationnelle n'est pas linéaire et prédéterminée, mais plutôt réactive et improvisée.

La littérature considère aussi que la complexité du DNS va avec le degré d'innovation du nouveau service que les IF veulent intégrer à leur système de prestation de services (voir la figure 8.1). En adoptant cette vision, la position des cas A et B diffère dans ce continuum. L'intégration du nouveau service A devrait être plus complexe que celle du B.

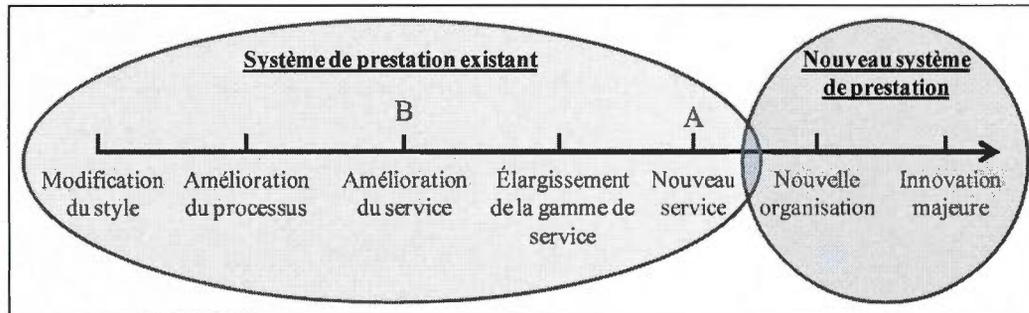


Figure 8.1 Continuum des nouveaux services

L'analyse des cas a permis de soulever un autre paramètre pouvant avoir une influence sur la complexité de l'intégration opérationnelle et qui n'a pas été relevé par la littérature. La nature de l'innovation proposée semble avoir un effet sur la complexité de l'intégration opérationnelle. Ainsi, un nouveau service ayant un degré de nouveauté plus grand sur le continuum, mais constitué d'une forte composante technique (NS) est plus facile à intégrer qu'un nouveau service ayant un moindre degré d'innovation, mais constitué d'une plus forte composante relationnelle (NNS). La complexité de l'intégration opérationnelle est la résultante de ces deux éléments comme le présente la figure 8.2.

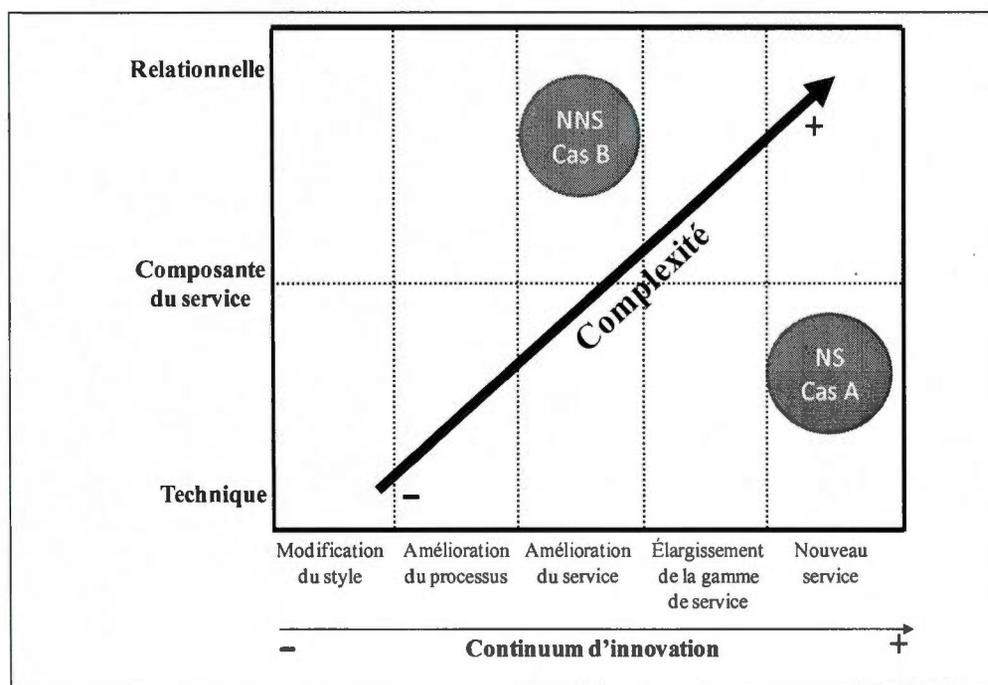


Figure 8.2 Complexité de l'intégration opérationnelle

La dimension relationnelle d'un service fait appel à la combinaison des connaissances, des compétences et des comportements (savoir, savoir-faire et de savoir-être) des individus qui interagissent au point de contact avec les clients. La modification de cette combinaison requiert un changement dans les habitudes du personnel en contact. D'autre part, des changements techniques requièrent l'établissement de spécifications et de standards qui sont ensuite déployés dans un système. Cette proposition émerge des données, mais doit être validée davantage par d'autres études.

P₁₀ : La complexité de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service est fonction de sa position sur le continuum de nouveauté et de la composante relationnelle qui le constitue.

Le tableau 8.1 reprend les différentes propositions en fonction des sous-questions de recherche et montre si elles sont émergentes ou encore si elles supportent la littérature.

Tableau 8.1 Tableau des propositions

| PROPOSITIONS | Cas A | Cas B | Type |
|--|--------------|--------------|-------------|
| LA CONSIDÉRATION DU SYSTÈME DE PRESTATION | | | |
| P ₁ : La considération dynamique de l'adéquation entre le DNS, la stratégie de services et le système de prestation contribue à la réussite de l'intégration opérationnelle. | X | X | Émerge |
| P ₂ : La détection tardive des variables exogènes et endogènes agissant sur le système de prestation influence l'intégration opérationnelle. | X | X | Émerge |
| P ₃ : L'inadéquation entre la stratégie de services et les caractéristiques du système de prestation existant encourage le mode de gestion réactif entraînant ainsi une série de boucles d'ajustements et d'effets systémiques. | X | X | Supporte |
| LA DÉTECTION ET LA GESTION DES EFFETS SYSTÉMIQUES | | | |
| P ₄ : Les nombreux signaux qu'envoie le système de prestation pendant l'intégration opérationnelle ne sont pas toujours captés. | X | X | Émerge |
| P ₅ : En période tumultueuse, les décisions de gestion sont dominées par un groupe fonctionnel au détriment de la multidisciplinarité. | X | X | Émerge |
| P ₆ : La rigidité des mécanismes de rétroaction rend la gestion des effets systémiques difficile. | X | X | Émerge |
| P ₇ : La gestion des effets systémiques peut entraîner des effets récurrents qui deviennent alors une partie intégrante du système de prestation. | X | X | Émerge |
| L'UTILISATION DES MÉCANISMES POUR TIRER DES LEÇONS | | | |
| P ₈ : La rétention des ressources clés favorise la mémoire organisationnelle et l'intégration opérationnelle des nouveaux services. | X | X | Supporte |
| CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES SUR L'INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE | | | |
| P ₉ : La réalité de la gestion de l'intégration opérationnelle n'est pas linéaire et prédéterminée. | X | X | Supporte |
| P ₁₀ : La complexité de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service est en fonction de sa position sur le continuum de nouveauté et des composantes (techniques versus relationnelles) qui le constituent. | X | X | Émerge |

Les différentes propositions permettent de suggérer que la gestion de l'intégration opérationnelle des nouveaux services n'adopte pas une séquence linéaire et des étapes prédéterminées suggérées par la littérature et le cadre conceptuel. La complexité de l'intégration varie en fonction de la nouveauté du service introduit ainsi que des composantes techniques ou relationnelles de celui-ci. Lorsqu'elles planifient et développent des nouveaux services, les IF ne prennent pas en compte l'ensemble de leur système de prestation. Elles connaissent peu la dynamique de leur système ainsi que les variables qui peuvent l'influencer. Elles adoptent un mode opératoire réactif permettant l'improvisation et la réaction aux différentes variables et aux effets systémiques dont les signaux ne sont pas toujours captés. En période tumultueuse, la gestion de l'intégration opérationnelle perd de sa multidisciplinarité au profit d'une fonction qui devient dominante. Les IF apprennent, mais les mécanismes de diffusion des apprentissages varient.

8.5 LE MODÈLE DES ÉCARTS ADAPTÉ À L'INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE DES NOUVEAUX SERVICES

L'utilisation du modèle de Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985) dans le cadre conceptuel permet d'illustrer les écarts qui apparaissent dans les deux cas ainsi que les liens avec les étapes de DNS. Ainsi, en reprenant le schéma 2.4, il est possible de positionner les écarts qui concernent chacune des IF (voir la figure 8.3.).

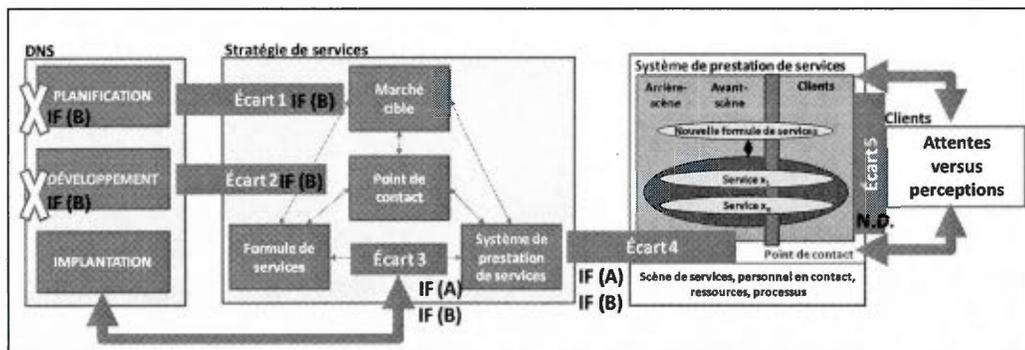


Figure 8.3. Le modèle des écarts adapté à l'intégration opérationnelle

Les étapes de planification et de développement ne sont pas réalisées par l'IF (B). Cela suggère une explication de l'écart 1 qui ne cible pas adéquatement le marché cible ainsi que l'écart 2 qui ne transfère pas les besoins de ce marché dans la formule de services (par

exemple, les besoins du marché cible commercial). Le troisième écart touche à la fois l'IF(A) et l'IF (B) où l'on essaie de transférer les spécifications de la formule de services dans le système de prestation. L'IF (B) réalise de multiples boucles d'intégration et d'audit alors que l'IF (A) modifie ses façons de faire pour permettre à son système de prestation d'offrir le NS. L'écart 4 n'a pas été mesuré directement, mais découle des commentaires de l'IF (A) concernant la visite des clients à la suite des publicités ou des appels de l'IF et expérimentant des échecs de services. Quant à l'IF (B), certaines actions des EPL par rapport aux clients (actions répétitives, utilisation du script dans un contexte qui ne le favorise pas, etc.) peuvent y être associées. Enfin, l'écart 5 traite des perceptions des clients par rapport à leurs attentes. La mesure de la perception et des attentes des clients n'a pas été considérée spécifiquement dans l'étude d'où le « n.d. » qui apparaît dans la figure.

L'attrait intuitif de ce modèle, qui lui a valu de nombreux adeptes, ne permet pas de traduire tout ce qui se passe sur le terrain. L'utilisation des diagrammes causals permet d'avoir une meilleure idée de la dynamique qui existe lors de l'intégration opérationnelle et d'obtenir un niveau de détail plus intéressant.

8.6 LE MODÈLE DE LA CHAÎNE D'AVANTAGE DE LA VALEUR

Le modèle de services *profit chain* d'Heskett, Sasser et Schlesinger (1997) est particulièrement applicable dans le contexte de l'IF (B) qui cherche à mettre à profit sa NNS afin d'établir une relation forte et directe entre ses composantes et certains des éléments suivants :

- la valeur des services offerts par l'entreprise;
- la satisfaction, la fidélité et la productivité des employés;
- la satisfaction et la fidélité des clients;
- la rentabilité et la croissance.

Manifestement, l'IF (B) cherche à obtenir la satisfaction et la fidélité de clients par l'intégration de la NNS et de son suivi par les sondages, ce qu'Heskett *et al.* (1994) valident : « *New measures of service industries like software and banking suggest that customer loyalty is a more important determinant of profit. They conclude that 5% increase in customer*

loyalty equal 25% to 85% increase in profits ». L'objectif sous-entendu est d'augmenter la rentabilité de l'entreprise et la croissance des ventes en augmentant le référencement à l'aide de la NNS et la mise en valeur des services offerts par l'IF. Le chaînon manquant provient de la satisfaction, la fidélité et la productivité des employés. Ce chaînon a été présenté par la proposition 8 où l'on suggérait que la rétention du personnel favorise l'intégration opérationnelle : « *In most service jobs, the real cost of turnover is the loss of productivity and decreased customer satisfaction* » (Heskett *et al.*, 1994).

Le dérapage de l'intégration par le repositionnement du sondage ne touche pas seulement l'IF comme l'expliquent qu'Heskett *et al.* (1994) : « *The relationship between the scores and actual loyalty differed greatly depending on whether the customers were very satisfied or satisfied [...] Upon closer observation, we discovered that the service providers were "gaming" the data, using manipulative methods for collecting customer satisfaction* ». Cela fait aussi référence à la citation de Wheeler (2001) dans la revue de littérature qui suggère que les individus sous pression pour atteindre un objectif peuvent soit améliorer le système ou le modifier.

La considération des propositions de recherche et des modèles précédents nécessite un nouveau cadre conceptuel mettant en relation ces différents éléments.

8.7 LE NOUVEAU CADRE CONCEPTUEL PROPOSÉ

Le nouveau cadre conceptuel provient de l'analyse de la littérature, du cadre conceptuel initial, de l'analyse des données des cas par la théorie ancrée et de la dynamique des systèmes, et enfin, par la mise en place des propositions de recherche. La figure 8.4 présente ce nouveau cadre conceptuel.

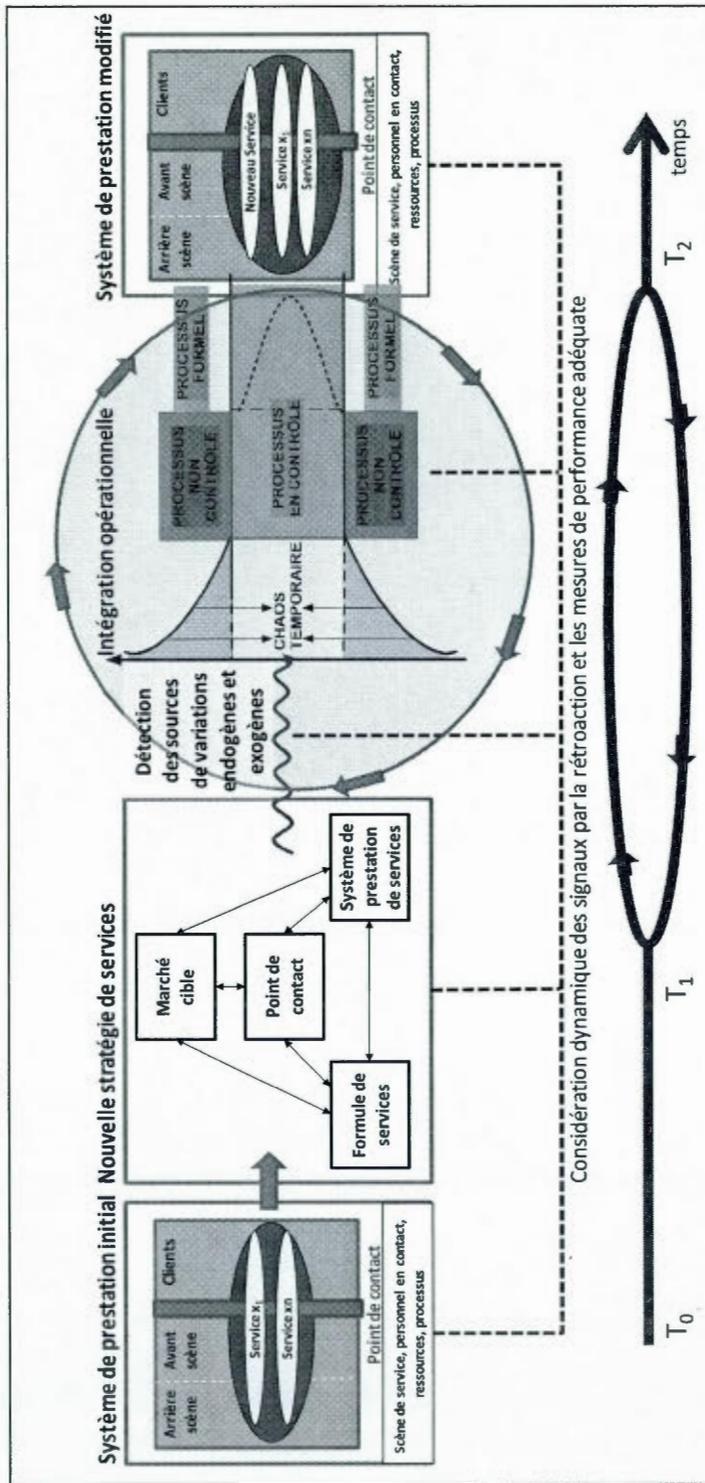


Figure 8.4 Nouveau cadre conceptuel proposé

Lors de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service complexe, la nouvelle stratégie de services vient bousculer le système de prestation existant (desservant déjà une série de services) et le contexte organisationnel dans lequel il évolue (T_0). On considère l'adéquation entre le contexte et le système de prestation existant avant d'intégrer la nouvelle stratégie de services, afin d'évaluer les écarts qui pourraient en résulter. La décision de combler ces écarts peut être prise par la suite. On parle d'éléments comme la taille de l'organisation, du nombre d'employés (et de leur taux de roulement), du type de contrôle que l'IF exerce, de la flexibilité de son système de prestation, de sa capacité à réagir, des connaissances, des compétences et de la formation de son personnel, etc. Les composantes de la nouvelle stratégie de services constituent un ensemble bien intégré où la formule de services suggère le concept à offrir aux clients ciblés à l'aide du système de prestation. L'ensemble de ces éléments vient modifier le point de contact entre le système de prestation existant et les clients. Il est impossible de modifier l'un de ces éléments sans qu'il y ait un impact sur les autres et sur la situation actuelle.

L'intégration opérationnelle de la nouvelle stratégie de services (ou de l'une de ses composantes) débute à T_1 et c'est à ce moment que débute l'assemblage des composantes de la stratégie de services au système de prestation existant. Dans ce système, il existe deux environnements. Celui qui est externe à l'organisation et celui qui compose l'environnement interne de l'organisation. Chacun d'entre eux est un amalgame de variables (exogènes ou endogènes selon le cas) qui font réagir le système. L'organisation détecte (ou non) les signaux qu'ils envoient au système. Cet assemblage engendre un chaos temporaire où l'organisation gère les effets systémiques engendrés par ses décisions de façon non linéaire. Il peut arriver que la performance des processus soit modifiée en cours de projet. Cela peut engendrer des processus formels qui ne sont pas ceux souhaités en début de projet, mais qui deviennent tout de même partie intégrante du système de prestation modifié.

Plusieurs éléments favorisent la gestion de cette phase, dont certains ont été évoqués dans les facteurs de succès et dans le DNS. Le tableau 8.2 permet de mettre en perspective les facteurs proposés dans la littérature et ceux qui semblent applicables pour l'intégration opérationnelle

d'un nouveau service (les éléments en italique suggèrent de nouveaux facteurs de succès). Cela reste à confirmer par des études futures.

Tableau 8.2 Facteurs de succès proposés pour l'intégration opérationnelle

| Thèmes | Facteurs de succès | Applicables |
|-----------------------------|--|-------------|
| Organisation | | |
| Facteurs organisationnels | Disponibilité des ressources | Oui |
| | Culture d'entreprise favorisant le DNS | Oui |
| | <i>Flexibilité</i> | Oui |
| Parties prenantes | Rôle des gestionnaires | Oui |
| | Appui de la direction et des gestionnaires | Oui |
| | Rôles des différentes fonctions | Oui |
| | Participation des employés | Oui |
| | Experts-champions | Oui |
| | Équipes multidisciplinaires | Oui |
| Communication | Mécanisme d'échange d'information | Oui |
| | <i>Dynamique</i> | Oui |
| Organisation apprenante | Importance de la rétroaction dans l'organisation- <i>intégration à la mémoire collective</i> | Oui |
| Mesure de performance | Mesures de DNS <i>adéquates</i> mises en place | Oui |
| Modèles de DNS | | |
| Présence d'un processus DNS | Phases séquentielles et partiellement en parallèle | Non |
| | Ajustement des étapes en fonction de la | Non |

| Thèmes | Facteurs de succès | Applicables |
|---|---|-------------|
| | nouveauté | |
| | <i>Ajustement en fonction du degré de nouveauté et d'intangibilité</i> | Oui |
| | <i>Processus flexible dominé par la compréhension du contexte et du système plutôt que par la démarche de DNS</i> | Oui |
| Importance de la phase de planification | Comprendre les besoins des clients – orientation client | Oui |
| | Processus de DNS ne doit pas être dominé par le marketing | Oui |
| | Étapes initiales doivent impliquer les clients | Oui |
| | Utilisation efficace de l'information disponible | Oui |
| | Définition du NS | Oui |
| | Synergie avec le marché | Oui |
| | <i>Synergie avec le contexte organisationnel</i> | Oui |
| Importance de l'implantation et l'exécution | Mise en place de ce qui a été prévu | Non |

Comme mentionnées dans les facteurs de succès, les boucles de rétroaction permettent de considérer de façon dynamique les signaux inhérents à l'intégration opérationnelle. Les mesures de performance liées à l'intégration opérationnelle permettent de bien saisir la dynamique. Le temps T_2 illustre le contexte de l'organisation et de son système de prestation, modifiés par l'intégration opérationnelle du nouveau service. Les différentes rétroactions sont intégrées à la mémoire collective de l'organisation par différents mécanismes (expert-champion, équipe de projet, etc.) afin d'améliorer l'intégration du prochain service.

8.8 LA CONTRIBUTION THÉORIQUE DE LA RECHERCHE SUR L'INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE

La revue de littérature a mis en relief le peu d'études sur le DNS portant sur la perspective « opération ». Cette étude exploratoire est la première qui s'intéresse à l'intégration opérationnelle des nouveaux services complexes. De plus, c'est une étude empirique de nature qualitative qui a comme domaine de référence la gestion des opérations dans un domaine encore fortement étudié par les chercheurs en marketing. L'utilisation de la théorisation ancrée et de la dynamique des systèmes (diagramme causal) pour analyser les données n'est pas une méthodologie très répandue en gestion des opérations et encore moins dans les études portant sur le DNS. De plus, de par son champ d'application, l'étude propose une application pratique pour les gestionnaires qui doivent gérer le DNS et intégrer de nouveaux services dans leur système de prestation. Cette recherche apporte des connaissances permettant d'accroître la compréhension de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service dans le milieu universitaire autant que dans le milieu professionnel. Les propositions qui émergent de l'étude résument ces connaissances. Elles sont assemblées au tableau 8.3.

Tableau 8.3 Propositions émergentes

| PROPOSITIONS |
|---|
| P ₁ : La considération dynamique de l'adéquation entre le DNS, la stratégie de services et le système de prestation contribue à la réussite de l'intégration opérationnelle. |
| P ₂ : La détection tardive des variables exogènes et endogènes agissant sur le système de prestation influence l'intégration opérationnelle. |
| P ₄ : Les nombreux signaux qu'envoie le système de prestation pendant l'intégration opérationnelle ne sont pas toujours captés. |
| P ₅ : En période tumultueuse, les décisions de gestion sont dominées par un groupe fonctionnel au détriment de la multidisciplinarité. |
| P ₆ : La rigidité des mécanismes de rétroaction rend la gestion des effets systémiques difficile. |
| P ₇ : La gestion des effets systémiques peut entraîner des effets récurrents qui deviennent alors une partie intégrante du système de prestation. |
| P ₁₀ : La complexité de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service est en fonction de sa position sur le continuum de nouveauté et des composantes (techniques versus relationnelles) qui le constituent. |

Enfin, le cadre conceptuel révisé est également une contribution à la théorie. Il permet d'intégrer et de présenter de façon synthétique la revue de littérature, le cadre conceptuel initial, l'analyse des cas, de même que les propositions. Le contraste entre le modèle initial, rationnel, proactif et cartésien, et la réalité chaotique, réactive, et adaptative y est flagrant. Le modèle proposé permet aux chercheurs et aux praticiens d'aborder leur travail avec une compréhension nouvelle de la réalité qu'ils cherchent à appréhender (pour les premiers) et à influencer (pour les seconds).

Ce cadre conceptuel permet de lier plusieurs construits dans un modèle exploratoire d'intégration opérationnelle d'un nouveau service complexe. Ce cadre conceptuel et les propositions dégagées sont nécessaires pour la mise en place d'autres études sur l'intégration.

8.9 LA CONTRIBUTION MANAGÉRIALE DE LA RECHERCHE SUR L'INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE

Les théories existantes ne sont pas d'un grand secours pour les gestionnaires qui doivent développer de nouveaux services complexes. Les modèles qu'ils induisent peuvent être trompeurs. Cette étude exploratoire suggère, d'une part, que les modèles séquentiels et partiels utilisés dans le milieu manufacturier ne s'appliquent pas au contexte des services complexes. D'autre part, gérer l'intégration opérationnelle d'un nouveau service en optant pour un mode de gestion combinant l'improvisation et les réactions se révèle insatisfaisant pour bien des gestionnaires puisque cela crée de nombreuses boucles de rétroaction qui nécessitent des ressources (temps, argent, humains, etc.) pour s'y attaquer avec succès. Celles-ci sont limitées.

Le niveau de complexité associé à l'intégration opérationnelle des services complexes n'est pas seulement fonction du degré d'innovation. Les gestionnaires peuvent aussi sous-estimer les effets systémiques que cela engendre. Cela peut non seulement compromettre le succès de l'intégration opérationnelle et l'atteinte des attentes face au nouveau service, mais encore nuire aux opérations existantes. L'intégration opérationnelle d'un nouveau service demande une gestion particulière.

La prise en compte de la stratégie de services comporte plusieurs composantes. Celle-ci comporte le marché cible (segmentation plus fine de la clientèle), la formule de services, le

système de prestation et le point de contact. Les gestionnaires doivent évaluer si la prestation de services se déroule lors d'un contact unique ou plutôt si elle se déroule sur plusieurs fois. La gestion du système de prestation est différente et cela nécessite d'être considéré lors de l'intégration opérationnelle. L'étude révèle que les gestionnaires doivent apprendre à approfondir leur connaissance du système de prestation et du contexte organisationnel afin de détecter les signaux et les effets systémiques pouvant compromettre la réussite. L'utilisation d'équipes multidisciplinaires (sans fonction dominante) dans un environnement flexible favorise cela. Une meilleure compréhension de la dynamique des boucles de rétroaction permet de mieux interpréter la situation, de gérer par anticipation, de favoriser la réussite de l'intégration opérationnelle et du développement de la mémoire organisationnelle.

L'introduction de mesures de performance claires et appropriées au DNS est un facteur clé de succès. En effet, les gestionnaires peuvent alors compter sur une approche objective et formelle. De plus, cela permet aux gestionnaires de garder le cap sur l'objectif initial en évitant des spirales négatives créées par des actions à courte vue. L'étude suggère que l'intégration opérationnelle dévie parfois de l'objectif initial et qu'une suite d'actions palliatives finit par déformer de façon permanente des processus importants.

8.10 LES PRINCIPALES LIMITES DE LA RECHERCHE

Le développement de nouveaux services est encore un domaine peu exploré du point de vue de la gestion des opérations et de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service dans un système de prestation existant. Le peu de connaissances sur le sujet en fait donc un candidat idéal à l'utilisation des méthodes qualitatives avec des études de cas exploratoires pour étudier une telle activité.

Les méthodes qualitatives présentent des limites. Puisqu'on utilise un petit échantillon, il est impossible d'obtenir une représentativité statistique (généralisation à un échantillon plus grand). Il n'est bien sûr pas possible de généraliser les propositions qui se sont dégagées de cette recherche. De plus, les échantillons n'ont pu être déterminés de façon aléatoire. Les études ont été réalisées dans le contexte des IF canadiennes qui diffèrent des autres IF dans le monde par leurs structures et leurs réglementations, ce qui limite potentiellement la possibilité de généralisation. La différence entre le type de nouveaux services peut aussi être

considérée comme une limite bien que cela ait permis de soulever une proposition intéressante quant à la composition du nouveau service et son impact sur l'intégration opérationnelle.

L'apprentissage de l'approche méthodologique qualitative a été ardu. Ultiment, ce n'est pas la qualité de la recherche qui en a souffert, mais sa durée. Ainsi, les critères de validité des construits ont été respectés dans l'ensemble. Plusieurs sources de données ont été utilisées afin de trianguler et d'atteindre un certain niveau de saturation. Les limites liées à ce dernier élément proviennent de l'évolution des cas et de l'intégration opérationnelle qui évolue dans le temps, d'où l'importance de tracer une échelle de temps dans la méthodologie.

Le critère de l'objectivité a été un défi surtout lors de l'observation. L'adoption d'un mode de recherche descriptif plutôt que participatif a aussi constitué un défi compte tenu de mon passé en entreprise. Cela a nécessité une mise au point avec un membre de l'IF afin de clarifier mon rôle de chercheur. J'ai limité mes interventions afin de respecter ce rôle et d'éliminer ma propension à adopter un mode normatif dans les analyses. Le fait d'appivoiser le rôle de chercheur me permet maintenant d'avoir une meilleure aisance qu'au début de la recherche. L'écoute des enregistrements des entrevues m'a aussi permis d'évoluer dans ma façon d'écouter et de poser des questions.

Le critère de fiabilité de la recherche a requis un investissement initial important en familiarisation avec les méthodes qualitatives et en immersion avec les institutions financières. Cela a aussi eu un impact sur la durée de la recherche puisqu'il a été nécessaire de raffiner les questions de recherches et de développer une stratégie de recherche en concordance avec les besoins ciblés. L'apprentissage des outils reliés avec la méthode qualitative a été ponctué d'essais et erreurs avant de développer une les habiletés requises pour permettre l'analyse des données : l'utilisation de meilleures grilles d'entrevues (favorisée par la connaissance du milieu), la compréhension du logiciel de codification Nvivo, la codification avec le bon niveau de granularité, la découverte et l'utilisation de la théorie ancrée et de la dynamique des systèmes.

Les limites reliées au critère de validité externe proviennent surtout de l'utilisation d'études exploratoires. Un maximum de détails a été donné dans la chronologie des cas ainsi que dans

l'analyse (citations) pour permettre au lecteur de juger de l'applicabilité des résultats. Il est nécessaire de répliquer cette recherche dans d'autres IF ainsi que d'autres milieux où le projet de recherche pourrait s'appliquer tels que les services de santé et le tourisme. Les résultats de la recherche ont été disponibles et communiqués lors de conférences. Il est maintenant nécessaire de les transférer en communication écrite.

Malgré ces limites, la recherche qualitative constitue une option à privilégier, car ce qu'on en retire (profondeur, détail, sens) est largement supérieur aux limites qu'on y rencontre. L'objectif d'une étude exploratoire est de dégager des pistes de recherche, ce qui a été réalisé. Ces résultats indiquent que plus d'attention doit être portée sur la gestion de l'intégration opérationnelle des nouveaux services afin d'accroître la compréhension de ce phénomène, puisqu'une mauvaise intégration compromet les bénéfices potentiels d'un excellent marketing.

8.11 LA CONCLUSION

Nous avons tiré les enseignements portant sur l'intégration opérationnelle des nouveaux services. La comparaison de deux institutions financières, la revue de littérature et le cadre conceptuel initial nous ont permis de répondre aux questions de recherche. La réalité de la gestion de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service pour une institution financière n'a rien à voir avec la séquence linéaire et les étapes prédéterminées suggérées par la littérature et le cadre conceptuel. Elle relève plus d'un mode opératoire qui improvise et réagit aux différents effets systémiques qui perturbent le système de prestation dont on ne connaît pas toujours les caractéristiques. Cela entraîne, dans certains cas, un dérapage qui ne permet pas d'intégrer le NS. Les mécanismes d'apprentissage sont propres à chacune des IF, en fonction des ressources dont elles disposent et de leur culture. La présentation d'un nouveau modèle conceptuel et d'un ensemble de propositions permet de situer plus adéquatement la contribution théorique et managériale de la recherche. Cette recherche contribue au développement des connaissances en gestion, plus particulièrement en gestion des opérations de services.

CONCLUSION

La survie et la rentabilité d'une entreprise de services passent par sa capacité à répondre de façon complète et rapide aux besoins de ses clients dans un environnement qui est de plus en plus complexe. D'un point de vue de la gestion, l'intégration d'un nouveau service dans un système de prestation représente un défi de taille pour une entreprise telle qu'une institution financière. D'un point de vue scientifique, la recherche sur le sujet est limitée et dominée par le marketing, qui considère essentiellement les étapes initiales du développement de nouveaux services et les facteurs de succès.

Les théories existantes ne sont pas d'un grand secours pour les gestionnaires qui doivent développer de nouveaux services complexes. D'une part, les modèles séquentiels et partiels utilisés dans le milieu manufacturier ne s'appliquent pas au contexte des services complexes. D'autre part, gérer l'intégration opérationnelle d'un nouveau service en optant pour un mode de gestion combinant l'improvisation et les réactions se révèle insatisfaisant pour bien des gestionnaires qui gèrent leurs entreprises dans un contexte où les ressources (temps, argent, humains, etc.) sont limitées et où la nécessité d'offrir de nouveaux services est essentielle pour demeurer concurrentielle.

Cette recherche avait pour but principal d'apporter une meilleure compréhension de la façon dont les institutions financières gèrent l'intégration opérationnelle d'un nouveau service au sein d'un système de prestation existant. Plus particulièrement : comment elles prennent en considération les caractéristiques du système de prestation lors des étapes de planification, de développement et d'implantation du nouveau service; comment elles détectent et gèrent les effets systémiques qui sont déclenchés par des changements de toute nature pendant le déroulement du projet; mais aussi s'il existe des mécanismes par lesquels elles tirent des leçons afin d'améliorer l'intégration du prochain service.

L'utilisation d'une démarche de recherche qualitative (en mode exploratoire) était la méthode de choix pour explorer le terrain et en tirer les enseignements. L'analyse des cas à l'aide de la

théorisation ancrée et des diagrammes systémiques a permis de dégager dix propositions, dont sept qui émergent des cas.

Ainsi dans un premier temps, la considération du système de prestation se fait soit de façon partielle ou très limitée lors de l'intégration opérationnelle d'un nouveau service. Les institutions financières étudiées connaissent peu la dynamique de leur système de prestation et les variables endogènes et exogènes qui les influencent. Elles sont sujettes à utiliser ou à s'inspirer des NS provenant d'une source externe (meilleures pratiques) et n'utilisent pas toutes des équipes multidisciplinaires leur permettant de transposer ce NS en fonction des caractéristiques de leur système de prestation. Cela contribue à accroître l'improvisation lors de l'intégration opérationnelle et à amplifier le mode réactif de ces institutions financières (ce qui a un impact sur la possibilité de former le personnel adéquatement et en temps propice). Cela contribue à générer des changements qui entraînent des effets systémiques qui doivent être détectés et gérés.

Dans un deuxième temps, on a remarqué qu'en période de latence, les institutions financières étudiées ne sont pas promptes à détecter les effets systémiques provenant des changements de toute nature. Lors des périodes tumultueuses (souvent causées par la non-détection et la non-gestion des effets systémiques), on sent que les institutions financières sont plus aptes et rapides pour faire la détection (l'effet est plus gros). Cependant, lorsque la pression augmente au-delà d'un certain seuil, la gestion de celles-ci devient la propriété d'une fonction dominante. Puisqu'on ne considère pas l'ensemble du système de prestation, cette gestion crée d'autres effets systémiques pouvant mener à des dérapages.

Enfin, il existe des mécanismes d'apprentissage propres à chacune des institutions financières. Le problème provient surtout de la façon dont les institutions financières tirent de leçons de ces apprentissages.

L'implication de ces propositions pour les prestataires de services est utile et leur permet de reconsidérer l'intégration opérationnelle de leur nouveau service. Cela a aussi des implications pour la recherche puisque c'est un sujet peu connu et peu étudié encore aujourd'hui en gestion. C'est un domaine de recherche captivant qui contribue à l'élaboration de nouvelles connaissances.

APPENDICE A

DÉFINITIONS DES SERVICES

Les services définis comme secteur économique

Les statistiques exposées précédemment (70 % du PIB et de l'emploi) sont basées sur une nomenclature économique et sur le « secteur des services » (Gouvernement du Québec, 2003). Les services sont considérés comme un secteur économique « tertiaire » et représentent tout ce qui n'appartient pas à l'agriculture, aux entreprises manufacturières ou à la construction. On y retrouve habituellement les catégories suivantes (lesquelles varient en fonction des données disponibles de chacun des pays) : commerce de gros, commerce de détail, transport et entreposage, communications et autres services publics, intermédiaires financiers et assurances, services immobiliers et agences d'assurance, services aux entreprises, services d'enseignement, soins de santé et services sociaux, hébergement et restauration, autres services.

Cette définition pose plusieurs problèmes. Dans un premier temps, plusieurs entreprises des secteurs primaire et secondaire ont ajouté des « services » pour se différencier et répondre aux exigences des clients actuels et futurs (Machuca, González-Zamora et Aguilar-Escobar, 2007 ; Nollet et Haywood-Farmer, 1992). En effet, entre 30 % et 70 % de la valeur ajoutée dans une entreprise manufacturière peut être attribuable aux services (Machuca, González-Zamora et Aguilar-Escobar, 2007). Les entreprises des secteurs primaire et secondaire ont aussi imparti plusieurs de leurs activités internes à essence de « service » afin d'obtenir l'expertise de sources externes à l'entreprise (De Brentani, 1993). De plus, certaines entreprises du secteur tertiaire utilisent la production d'un bien qui pourrait s'apparenter au secteur manufacturier (secondaire), par exemple, la restauration rapide.

La classification économique est très vaste et pas toujours adéquate. Heineke et Davis (2007) soulignent que cette façon de considérer les services apporte de la confusion : « *If we have learned anything about services in the past decades, it is that classification and management by industry or even by firm yields more confusion than enlightenment.* » Il est peu souhaitable

de définir les services selon leur caractéristique économique, bien que ce soit la classification la plus fréquente.

Plusieurs chercheurs ont approfondi le sujet et ont proposé des pistes différentes afin d'arriver à une définition moins « économique » des services. Ces définitions permettent d'expliquer davantage les particularités spécifiques des services.

Les services définis par les caractéristiques des extrants

Une façon d'envisager les services est de les considérer en fonction des caractéristiques communes que possèdent les extrants. Au même titre que les biens, les services font alors partie intégrante d'un système de prestation qui permet de transformer des intrants/ressources en des extrants. Les caractéristiques IHIP : intangible, hétérogène, inséparable (simultanéité), périssable (Akamavi, 2005 ; Easingwood, 1986 ; Edvardsson, Gustafsson et Roos, 2005 ; Edvardsson et Gustavsson, 2003 ; Johns, 1999) sont souvent utilisées pour différencier les services des biens « industriels ». L'intangibilité est la caractéristique qui domine et qui influence toutes les autres caractéristiques de l'ensemble IHIP (Nollet et Haywood-Farmer, 1992). Cette vision des services est fortement influencée par la littérature en marketing. Le tableau A.1 met en évidence chacune de ces caractéristiques, qui sont appuyées par une définition et une brève argumentation sur leur validité.

Bien que cette vision IHIP essaie d'englober tous les services en fonction de cinq caractéristiques particulières, cette façon de voir les services ne permet pas de marquer une distinction claire et précise d'avec les « biens ». Ces caractéristiques peuvent être contredites et ne s'appliquent pas à tous les services. Par contre, cela a permis de faire avancer le discours sur les particularités des « services ». Les sections suivantes présentent ces différentes conceptions.

Tableau A.1 Caractéristiques IHIP

| Caractéristique | Explication |
|-----------------|---|
| Intangibilité | <p><i>Définition : Services qui ne peuvent être touchés ou vus avant l'achat.</i></p> <p>C'est la caractéristique la plus attribuée aux services. Par contre, cette caractéristique a été remise en question. D'importants segments des services sont tangibles (Nollet et Haywood-Farmer, 1992). Tous les services ont des aspects tangibles et intangibles (Sampson et Froehle, 2006), cette caractéristique n'est pas suffisante pour distinguer les « services ».</p> |
| Hétérogénéité | <p><i>Définition : Variabilité des clients, employés, prestation de services.</i></p> <p>Chaque prestation de services est unique, puisque chaque client est différent. Par contre, il est possible de contrer cette caractéristique en réduisant la variabilité (segment de marché, offre limitée, etc.) ou en l'accommodant (Sampson et Froehle, 2006).</p> |
| Simultanéité | <p><i>Définition : Services produits et consommés en même temps.</i></p> <p>Les services nécessitent souvent les intrants des clients. Ainsi, certains services seront produits et consommés de façon simultanée, surtout lorsque l'intrant est le client lui-même, mais le processus peut aussi également être décalé dans le temps en ce qui a trait aux informations ou aux biens des clients. La simultanéité n'est plus aussi fondamentale.</p> |
| Périssable | <p><i>Définition : Services qui ne peuvent être stockés; ils sont périssables (services éphémères).</i></p> <p>Ce n'est pas le service lui-même qui est périssable, mais la capacité qui évolue dans le temps (Sampson et Froehle, 2006). Il est possible de stocker les intrants (par exemple, les clients dans</p> |

| Caractéristique | Explication |
|-------------------------|---|
| | une file d'attente). |
| Participation du client | <p data-bbox="611 457 1219 537"><i>Définition : Participation du client dans le processus de production.</i></p> <p data-bbox="611 569 1337 737">On retrouve souvent cette caractéristique dans les services impliquant une relation où il y a une transformation directe du client (relation B2C). Par contre, il est difficile d'appliquer cette caractéristique à tous les services (ex. : transport de marchandises).</p> |

Les services définis par l'existence d'intrants provenant du client

Il est aussi possible d'envisager la définition des services en fonction des intrants provenant du client, soit les biens du client, l'information du client ou le client lui-même (Nollet et Haywood-Farmer, 1992). Ainsi, la présence des intrants des clients dans le système de production est une condition nécessaire et suffisante pour définir un service (Sampson et Froehle, 2006). Il s'agit d'une considération valable, mais incomplète puisqu'elle ne tient pas compte du processus de transformation et des extrants.

Les services définis par l'interaction avec le client

On a aussi défini les services en fonction de l'interaction ou de l'expérience client (Chase, 1978 ; Edvardsson, Gustafsson et Roos, 2005 ; Gummesson, 1994 ; Johns, 1999 ; Johnston et Clark, 2005). On parle ainsi de cocréation de valeur entre les fournisseurs de services et les clients. On répond aux besoins des clients en interagissant avec eux-ci; l'interaction dépend de la quantité de contacts avec le client (présence physique) dans le système de services. Il est important de faire vivre une expérience aux clients en plus de leur assurer un résultat *outcome* qui crée et capture de la valeur (Katzan, 2008). Plus riche, cette définition fait tout de même abstraction de la façon dont le service est produit.

Les services définis comme des processus

On suggère aussi que les services sont des processus permettant des transactions plutôt que le transfert d'une commodité tangible (Edvardsson, Gustafsson et Roos, 2005 ; Sampson, 2007 ; Verma *et al.*, 2002). Ainsi, comme Shostack (1982) l'indique, c'est un produit qui est en fait un processus: « *Products are tangible objects that exist both in time and space; services consist solely of acts or processes and exist in time only, services are rendered (experienced, created, participated in) not possessed* ». Ce processus fait la différence entre un service et un produit manufacturier: « *Does things for you, does not make things* » (Johns, 1999). Bitner et Brown (2008) considèrent aussi le processus et l'interaction entre les clients et l'organisation: « *Deeds, processes and performances provided to customers in exchange relationships among organizations and individuals* » (Bitner et Brown, 2008).

APPENDICE B

DÉFINITION D'UNE FORMULE DE SERVICES

Tableau B.1 Définition d'une formule de services selon les auteurs consultés

| Auteur(s) | Vision |
|---|---|
| Définitions libérales | |
| Sasser (1978) | Total <u>bundle of goods and services</u> sold to the customer and the <u>relative importance</u> of each component to the <u>customer</u> . |
| Collier (1994) <i>Cité par Goldstein et al. (2002)</i> | <u>Customer benefit package</u> i.e. the things that provide benefit and value to the customer. |
| Définitions perceptuelles | |
| Heskett (1986) <i>Cité par Goldstein et al. (2002)</i> | Describes the way in which an organization would like to have its services <u>perceived</u> by its <u>customers</u> , <u>employees</u> , <u>shareholders</u> and <u>lenders</u> . |
| Slack et al. (1998) <i>Cité par Clark et al. (2000)</i> | Not simply a product or service but a <u>set of benefits</u> to meet the <u>needs</u> and <u>expectations</u> of customers. |
| Clark, Johnston et Shulver (2000) | A <u>picture</u> or statement that encapsulates the <u>nature</u> of the service business and captures the <u>value</u> (what consumers are willing to pay for), <u>form</u> and <u>function</u> (the overall shape of the service, how it is created, and how it operates), <u>experience</u> (as perceived by customers) and <u>outcomes</u> (benefits, stated or assumed, that it provides the customer) of the service. |
| Johnston et Clark (2005) | A service concept is thus more than the DNA of a service – the elements of the service product; it is the <u>mental picture</u> that is held by <u>customers</u> , <u>employees</u> and <u>shareholders</u> about the service provided by the organization. La définition de 2001 comporte l'ajout d'« <i>organizing idea</i> » (the essence of the service bought or used, by the customer). |
| Définitions non perceptuelles | |
| Eiglier et Langeard (1987) | <u>Assemblage cohérent</u> d'activités existantes, de fonctions connues, de cultures différentes; tous ces éléments étant jusque - là séparés les uns des autres. |
| NOLLET ET HAYWOOD-FARMER (1992) | Les <u>éléments</u> tels que produit, point de vente, prix, promotion, intervenants, caractéristiques physiques et processus de production sont <u>intégrés d'une façon cohérente et uniforme</u> . |

| Auteur(s) | Vision |
|--|---|
| Zeithaml and Bitner (1996) <i>Cité par Clark et al. (2000)</i> | 7 P's of marketing that encompass the elements of the service package: products, process, place, physical evidence, people, price, and promotion. |
| Johnston et Clark (2001) | Incorporates <u>service operation</u> (the way in which the service is delivered), <u>service experience</u> (the customer's direct experience of the service), <u>service outcome</u> (the benefits and results of the service for the customer and <u>value of the service</u> (the benefits the customer perceives as inherent in the service weighed against the cost of the service). |
| Edvarsson et al. (2002) | Detailed <u>description of what</u> is to be done for the customer in terms of primary and secondary needs and <u>how</u> this is to be achieved through the core service and supporting services (refers to the <u>utility</u> , <u>benefits</u> and <u>values</u> the service and its various supporting services are intended to serve and pass on to the customer). |
| Goldstein et al. (2002) | Defines the <u>how</u> and <u>what</u> of service design, and helps <u>mediate</u> between <u>customer needs</u> and an <u>organization's strategic intent</u> . |
| Chambaretaud (2003) | La formule de services est un cadre cohérent constitué des trois éléments suivants : <u>client</u> (relation prestataire-client, marché et concurrents), <u>offre</u> (promesse, preuve, prix), <u>soutien</u> (organisations, ressources, processus et méthodes, compétences et systèmes). |
| Van Looy et al. (2003) | Addresses any aspects of the service organization <u>marketing</u> , <u>human resource</u> management, <u>operations</u> management as well as <u>market segments</u> + Heskett (1986). |
| Roth et Menor (2003) | Portfolio of core and peripheral service elements comprising <u>supporting facilities</u> (physical and structural resources), <u>facilitating goods</u> (materials, supplies, merchandise consumed during service delivery), <u>facilitating information</u> (supports or enhances execution of explicit services), <u>explicit services</u> (customer's experiential or sensual benefits), <u>implicit services</u> (psychological benefits that customers may sense only vaguely). |

Roth et Menor (2003) ont proposé des exemples des éléments dont on doit tenir compte dans une formule de services. Leurs exemples sont adaptés des travaux de Sasser, Olsen et Wyckoff (1978), de Fitzsimmons et Fitzsimmons (2004) ainsi que de Lovelock et Wright (1999). Les exemples ont été modifiés afin d'être pertinents pour les institutions financières. Le tableau B.2 expose les éléments à considérer dans la formule de services.

Tableau B.2 Formule de services : éléments et exemples

| Éléments | Exemples |
|---|---|
| Service de base | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Installations en support (<i>supporting facilities</i>) | Aménagement, décor, technologie et équipement, réseau de succursales, kiosques, stationnement |
| <ul style="list-style-type: none"> • Biens facilitateurs (<i>facilitating goods</i>) | Carte de guichet, formulaires, reçu, chéquier, nourriture |
| <ul style="list-style-type: none"> • Informations facilitatrices (<i>facilitating information</i>) | Horaire, frais de transactions, design de page Web, dossiers, diagnostics |
| <ul style="list-style-type: none"> • Services explicites (expériences) (<i>explicit services</i>) | Satisfaction des besoins financiers, transactions |
| <ul style="list-style-type: none"> • Services implicites (bénéfices psychologiques) (<i>implicit services</i>) | Confort, service adapté au statut, bien-être, commodité, plaisir (<i>delight</i>) |
| Service périphérique | |
| | Services ou installations qui complètent le service de base (boutiques, ATM-guichet auto). |

APPENDICE C

CLASSIFICATION DES NOUVEAUX SERVICES

Classification manufacturière traditionnelle

Traditionnellement, dans le milieu manufacturier, on considère trois options qui mènent au développement de nouveaux produits (Johne, 1999 ; OCDE, 2005) :

- Innovation de produit : Bien ou service complètement nouveau ou amélioré de façon considérable par rapport à ses caractéristiques fondamentales, et techniques, à l'utilisation prévue ou à la facilité d'utilisation;
- Innovation de processus : Technologie de production / méthode de déploiement du service nouvelle ou améliorée de façon considérable;
- Innovation de marché : Identification de meilleurs (nouveaux) marchés et trouver de meilleures (nouvelles) façons de les desservir.

Une des particularités des services complexes, c'est qu'il est impossible de séparer le produit du processus, car selon la définition des services adoptée précédemment, le service complexe est en fait un processus qui permet de combler les lacunes quant aux connaissances et aux compétences des clients. Il y a une étroite relation entre l'innovation du produit et l'innovation du processus.

Classification manufacturière/service détaillée

Des classifications plus détaillées ont été proposées par plusieurs auteurs du domaine des services (Booz, Allen et Hamilton, 1982 ; De Brentani, 2001 ; Haksever *et al.*, 2000 ; Heany, 1983 ; Johne et Storey, 1998 ; Johnson *et al.*, 2000 ; Lovelock, 1984 ; Menor, Tatikonda et Sampson, 2002 ; Scheuing et Johnson, 1989 ; Tax et Stuart, 1997). Ces classifications sont toutes, par contre, en grande partie basées sur ce que Heany (1983) a proposé dans la littérature du milieu manufacturier. Le regroupement de cette classification avec les différents objectifs que les organisations visent lorsqu'elles développent de nouveaux services a permis

d'établir le tableau C.1 qui donne une meilleure direction quant à la définition d'un nouveau service (Akamavi, 2005 ; Evangelista et Sirilli, 1998 ; Johne et Storey, 1998 ; Menor, Tatikonda et Sampson, 2002 ; OCDE, 2005 ; Smith et Fischbacher, 2007 ; Storey et Easingwood, 1998).

Tableau C.1 Classification par rapport aux objectifs visés par les nouveaux services

| Classification (Heany, 1983) | Objectifs |
|---|---|
| Innovation majeure (<i>major innovations</i>) Nouveau service offert pour un nouveau marché | <ul style="list-style-type: none"> • Attirer de nouvelles clientèles. Exemple : Pas vraiment d'innovation majeure dans les institutions financières. |
| Nouvelle organisation (<i>start-up business</i>) Nouveau service offert par l'organisation dans un marché déjà existant ailleurs et déjà desservi par des services semblables | <ul style="list-style-type: none"> • Attirer de nouvelles clientèles. • Répondre à une clientèle plus exigeante (besoins plus raffinés). • Fournir une plateforme pour de nouveaux produits en ouvrant un nouveau marché. Exemple : Assurances |
| Nouveau produit (<i>new services for currently served market</i>) Nouveau service offert par l'organisation à ses clients (son marché), bien que le service puisse être offert par d'autres organisations. | <ul style="list-style-type: none"> • Accroître la fidélité et la satisfaction de la clientèle déjà existante. • Consolider la relation avec les clients ou les fournisseurs. • Répondre à une clientèle plus exigeante (besoins plus raffinés). Exemple : Compte d'épargne libre d'impôt. |
| Élargissement de la gamme de produits (<i>service line extensions</i>) Élargissement de la gamme de produits afin d'offrir de nouvelles options aux clients. | <ul style="list-style-type: none"> • Accroître la fidélité et la satisfaction de la clientèle déjà existante. • Consolider la relation avec les clients ou les fournisseurs. • Répondre à une clientèle plus exigeante (besoins plus raffinés). • Ajouter un service à la gamme de produits déjà existante. Exemple : Carte de crédit Voyage. |

| Classification (Heany, 1983) | Objectifs |
|--|--|
| Amélioration du produit (<i>Service improvements</i>) Modification des composantes du service offert à la clientèle. | <ul style="list-style-type: none"> • Accroître la fidélité et la satisfaction de la clientèle déjà existante. • Consolider la relation avec les clients ou les fournisseurs. • Répondre à une clientèle plus exigeante (besoins plus raffinés). • Augmenter la profitabilité des autres produits (en diminuant les coûts de production ou en augmentant les ventes et les parts de marché). <p>Exemple : Forfaits bancaires.</p> |
| Amélioration du processus « process improvements » Modification du processus permettant d'offrir le service à la clientèle | <ul style="list-style-type: none"> • Répondre à une clientèle plus exigeante (rapidité, accès). • Consolider la relation avec les clients. <p>Exemple : Guichet, services par Internet.</p> |
| Modification du style (<i>style changes</i>) Changement de l'apparence du service. Ne touche pas les composantes de celui-ci. | <ul style="list-style-type: none"> • Accroître la fidélité et la satisfaction de la clientèle déjà existante. • Consolider la relation avec les clients ou les fournisseurs. • Répondre à une clientèle plus exigeante (besoins plus raffinés). <p>Exemple : Relevés bancaires.</p> |

D'une part, certains objectifs peuvent se retrouver dans plusieurs classifications. D'autre part, certains objectifs répertoriés n'entrent dans aucune catégorie : changer l'image de l'entreprise (concept café-banque), offrir un ensemble de produits en consolidant des entreprises complémentaires (fonds commun de placement et assurances), augmenter le moral des employés (initiatives liées aux ressources humaines telles que réunions de motivation), améliorer les conditions de travail (ergonomie), aligner la technologie (revoir les interfaces informatiques pour les planificateurs financiers), accroître la flexibilité (augmenter les heures d'ouverture des succursales), améliorer la qualité du service (scénario standardisé pour répondre au client), etc.

La classification de Heany (1983) et ses dérivés ne permettent pas de répondre entièrement à la question : « Qu'est-ce qu'un nouveau service complexe? ». Il est nécessaire de trouver une

autre avenue pour définir ce qu'est un nouveau service complexe, afin de combler cette lacune.

Classification non traditionnelle

Tax et Stuart (1997) proposent une piste intéressante. Ils définissent un nouveau service par les changements apportés au système de prestation existant. Ils sous-entendent que les services sont essentiellement une série d'interactions entre les participants, les processus et les éléments physiques. Ainsi, toute introduction d'un service qui requiert un changement à l'une de ces composantes est considérée comme un nouveau service. La notion de processus est omniprésente dans ces définitions. Il ne s'agit plus seulement de processus internes à l'organisation, mais aussi de tous les systèmes de prestation de services où il y a interaction avec le client (point de contact). C'est une définition qui reflète mieux la nouveauté dans les services, mais qui demeure encore incomplète puisqu'elle n'aborde pas le concept même du service.

Eiglier et Langeard (1987) complètent cette définition en ajoutant au système de prestation le système d'offre, c'est-à-dire un ensemble de caractéristiques physiques et psychologiques. Il s'agit d'offrir un service de base différent ayant une entité différente, mais ayant aussi requis des changements au sein de la « servuction » (processus internes de l'organisation, installations, personnel et coproduction du client).

APPENDICE D

DÉFINITION DE « SERVICE INNOVATION/DEVELOPMENT/DESIGN »

Tableau D.1 Définitions de « Service Innovation » trouvées dans la littérature

| Sources | Définitions trouvées |
|--|--|
| (Kandampully, 2002) | <u>Service innovation</u> results when a firm is able to focus its entire energies to think on behalf of the customer – for an outcome that surpasses customer present expectation of superior value. Innovation, however small, has a compounding (cumulative) strength that is capable of creating the new and distorting the old. |
| (Menor, Tatikonda et Sampson, 2002) | <u>Service innovation</u> emanates from the economics and business strategy tradition that focuses on entrepreneurship and technological development. Typically focuses on developing abstract theories. |
| (Goldstein Meyer <i>et al.</i> , 2002) | <u>Service innovation</u> has been defined in a number of ways from a narrow view of being concerned with the idea generation portion of NSD process to the whole process of service development. |
| (Vermeulen, 2002) | <u>Service innovation</u> is defined by a new product, process, distribution method or a new combination of existing products (or product components), processes or distribution methods, perceived as new by the organisational unit concerned. |
| (Edvardsson, 1997) | <u>Service innovation</u> is the strategy implications of offering new services. |

Tableau D.2 Définitions de « New Service Development » trouvées dans la littérature

| Sources | Définitions trouvées |
|--|---|
| (Froehle et Roth, 2007) | 2 types of NSD: Resource oriented: focus on cultivating, motivating and developing the intellectual, organizational and physical resources (employees, information and facilities) that support and enhance the firms NSD capability Process oriented NSD practices focus on planning, designing and executing the actual sequence of stages – design, analysis, development and launch – the service firm follows when creating its new offerings. |
| (Goldstein Meyer <i>et al.</i> , 2002) | There appears to be some degree of agreement about its meaning. NSD is the overall process of developing new service offerings (Johnson <i>et al.</i> , 2000) and is concerned with the complete set of stages from idea to launch. Some extend to encompass strategy, culture and service policy deployment and implement. |
| (Menor, Tatikonda et Sampson, 2002) | Emanates from the service management and marketing tradition that focuses on the idea of service quality. Focuses on the understanding of service development practices. |
| (Johnson <i>et al.</i> , 2000) | NSD is the overall process of developing new service offerings. |
| (Fitzsimmons et Fitzsimmons, 2000) | Process comprising the set of activities executed to create a new or enhanced customer service. |
| (Cooper et Edgett, 1999) | Set of stages and activities, actions or tasks (including project screening, market research, product development and test marketing) that moves from idea stage to final launch. |
| (Edvardsson, 1997) | Tactical management of development activities. |
| (Easingwood, 1986) | All aspects of the services development including its organizational settings but excludes all aspects of its marketing, launch strategy. |

Tableau D.3 Définitions de « Service Design » trouvées dans la littérature

| Sources | Définitions trouvées |
|--|---|
| (Smith et Fischbacher, 2007) | Framework for analyzing large scale NSD as well as the impact of smaller changes on service prerequisites. Can address service concept (prototype for the service i.e. the utility and benefits provided for the customer), the service process (chain or chains of parallel and sequential activities which must function if the service is to be produced), the service system, resources available to the process for realizing the service concept (human resources, skills, knowledge, staff needs and views on new service), customers (understanding their wishes and expectations, identifying appropriate levels of customer knowledge, effectively designing customer interfaces), physical/technical (buildings, technology, location, communication systems), organization and control (structures, hierarchies, supply chain processes, customer relationship management). |
| (Chuang, 2007) | An appropriate mix of physical and non-physical components. Design high quality into the service system from the outset, to consider and respond to customer's expectations in designing each element of the service. The goal of service design can be described in terms of attracting and keeping customers who are satisfied, loyal and speak well of the company but who are also profitable. |
| (Goldstein Meyer <i>et al.</i> , 2002) | Concretization of the service concept in drawings, flowcharts. The work of specifying an idea about a new service in drawings and specifications. |
| (Johnson et al., 2000) | Specifies the detailed content and configuration of a service concept and operations strategy (Roth et Jackson, 1995). Design issues are critical to NSD. |
| (Fitzsimmons et Fitzsimmons, 2000) | Operations-oriented research on the tools used in the design activity of the overall NSD process (structured analysis technique, quality function deployment, function analysis, conjoint analysis). |
| (Edvardsson, 1997) | Form of architecture that involves processes rather than brick and mortar. A myriad of element function together in the same service process to meet customer's expectations. These elements include people who perform various services that relate to the overall service, equipment that supports these performances and the physical environment in which services are |

| Sources | Définitions trouvées |
|------------------------------|--|
| | performed. |
| (Ramaswamy, 1996) | Elements that are planned into the service. The features offered by the services, the nature of facilities where the service is provided and the processes through which the service is delivered. The quality of the design determines the ability to effectively and efficiently supply the performance level expected by customers. The design is an indicator of the stability and reproducibility of the service performance. |
| (Gummesson, 1994) | Hands-on activities to describe and detail a service, the service system and the service delivery process. Part of the wider concept of service development. Inadequate service design will cause continuous problems with service delivery. |
| (Berry <i>et al.</i> , 1994) | How well various elements function together in a service system. These elements include people who perform specific services in the service chain, the equipment that supports these performances and the physical environment in which the services are performed. Design flaws in any part of the system can reduce quality. |
| (Martin et Horne, 1993) | Covers the whole process from idea to specifications. |

APPENDICE E
CITATIONS SUR LE DNS

Tableau E.1 Citations des auteurs sur le DNS

| Auteurs | Citation |
|--------------------------------|---|
| (Rathmell, 1974) | New services happen! Unfortunately, this seems the case in too many situations today! |
| (Levitt, 1981) | New service happen because of intuition, flair, conjecture and luck. |
| (Shostack, 1982) | There is no service engineering text to which the marketer can turn. Services are very often defined in terms of poorly articulated oral and written abstractions. |
| (Shostack, 1984) | A trial-and-error type of approach has traditionally dominated service development efforts resulting in irreproducible methods, unpredictable success levels, and unsatisfactory development results. |
| (Langeard et al., 1986) | New services happen as a result of intuition, flair, and luck. |
| (Scheuing, 1989) | New services often come about as the result of intuition, personal fancy or inspiration, availability of capacity or competitive action. Rarely are product ideas subjected to careful, thorough scrutiny. |
| (Scheuing et Johnson, 1989) | Service businesses must put more emphasis on new service development and must develop systematic procedures for this development. |
| (Gummesson, 1989) | We have yet to hear of service designers! |
| (Grönroos, 1990). | One of the main reasons for the absence of service design is the fact that there is no tradition of service design. Or, if there is a planned design process, it is not in the hands of the people who have a thorough understanding of the needs and wishes of the market and of the consumers of the services to be designed. |
| (Cooper and de Brentani, 1991) | The investigation into why new services succeed or fail is still in its infancy, "approximately where similar research into manufactured products stood in the early 1970s". |
| (De Brentani, 1993) | Companies tend to use a hit and miss approach when planning new services where: ideas are generated and defined in a haphazard fashion, limited customer research is carried out prior to planning the design, service designs often lack creativity and precision and do not incorporate the appropriate technology, testing for possible fail points is rarely done, and market launch is often characterized by trial and error. |

| Auteurs | Citation |
|---|--|
| (Behara and Chase, 1993) | If we designed cars the way we seem to design services, they would probably come with one axle and five wheels. |
| (Brown, Fisk et Bitner, 1994) | With the exception of blueprinting and mapping, the engineering, design and execution activities for new services have been called "meagre". |
| (Edvardsson, Haglund et Mattsson, 1995) | Service design is among the least studied and understood topics in services marketing. |
| (Roth et Jackson, 1995) | 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 service. |
| (Ramaswamy, 1996) | Service managers have not paid attention to planned and systematic service design. Most often, services are put haphazardly, relying on a mixture of judgment and past experience. |
| (Edgett, 1996) | Most institutions do not use a full new product development process on a regular basis. |
| (Tax et Stuart, 1997) | The design and implementation of new services is a poorly understood process. |
| (Fitzsimmons et Fitzsimmons, 2000) | NSD is amongst the least studied and the least understood topics in the service marketing and service operations literature. The current state of NSD knowledge, therefore is insufficient given the importance of this phenomenon as a competitiveness driver. |
| (Froehle et al., 2000) | Compared to physical products, services are generally underdesigned and inefficiently developed. |
| (Johnson et al., 2000) | By way of comparison, NSD research is at the same stage today as NPD research stood in the earlier 1970. |
| (Alam et Perry, 2002) | Little research has been carried out in the area of NSD. Although some researchers have paid attention to service innovation and new service success factors, little is known about how new services are actually developed. |
| (Menor, Tatikonda et Sampson, 2002) | NSD remains the least studied and understood topics in the service management literature...our current understanding of the critical resources and activities to develop new services is inadequate given NSD's importance as a service competitiveness driver. NSD remains among the least studied and understood topics in the service management literature despite the plethora of rigorous research and models on product development, especially in recent years. |

| Auteurs | Citation |
|---------------------------------------|---|
| | <p>The generally accepted principle behind NSD was that “new services happen” rather than occurring through formal development processes. Recent efforts to address this debate have been inconclusive, thus additional research is needed to validate or discredit the belief that new services happen as a result of intuition, flair, and luck.</p> |
| (Bullinger, Fähnrich et Meiren, 2003) | <p>While there exists a broad range of models, methods and tools for the development of goods, the development of services has hardly become a topic of scientific literature.</p> |
| (Stevens et Dimitriadis, 2005) | <p>When compared with the field of new product development, research on new services has seen fewer developments and offers less comprehensive insights. Knowledge on the management issues for developing new banks offerings efficiently is limited.</p> <p>Research on how new services are developed remains fragmented and much less developed than for products. The few empirical studies have not reached consensus on a well-formalised development process.</p> |
| (Akamavi, 2005) | <p>New service development is often one of an unsophisticated process. This contrasts with the NPD models which seek to present a more rigorous and formal process involving “new product strategy, ideas generation...</p> <p>Service firms continue to approach new service development in a less than systematic way.</p> |

APPENDICE F

SOURCES ET CAUSE DE VARIATIONS

De façon plus générale, on fait souvent référence aux 6M pour expliquer les facteurs qui causent des variations : milieu, moyens, matières, main-d'œuvre, moyens de mesure (erreurs de mesure) et méthodes de travail (Eckes, 2001). On représente ces facteurs dans un diagramme de cause à effet, afin de comprendre la source du problème. Bhote (1997) a, quant à lui, proposé des sources et des causes de variations plus détaillées que les 6M. Le tableau F.1 expose les différents éléments proposés par l'auteur.

Tableau F.1 Sources et causes de variations (adapté de Bhote, 1997, p. 47)

| Sources | Causes de variations |
|---|---|
| Lacunes du management | <ul style="list-style-type: none"> • Pas de politique ou d'approche globale en matière de réduction de la variation • Pas de ressources allouées pour la maîtrise des techniques d'optimisation • Pas de défi ou d'implication pour l'utilisation de ces techniques • Pas de formation à ces techniques • Utilisation du SPC comme méthode de résolution de problèmes |
| Produits et processus insuffisamment mis au point | <ul style="list-style-type: none"> • Vente qui précède le marketing • Satisfaction intellectuelle des ingénieurs qui dessinent « l'état de l'art » • Réflexion sur les tolérances plutôt que sur les valeurs nominales • Ignorance des objectifs de fiabilité au moment de la définition • Pas d'utilisation de techniques d'optimisation en phase de mise au point des produits et procédés |
| Mauvaise définition des composantes | <ul style="list-style-type: none"> • Fascination pour la technologie • Intervalles de tolérances serrés ou mal justifiés • Utilisation d'intervalles de tolérance non vérifiés provenant d'anciennes composantes ou donnés par les fournisseurs |

| Sources | Causes de variations |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Recherche de modèle par la méthode de Monte-Carlo ou d'études d'empilement des cotes « dans le pire des cas » • Inexistence de formule mathématique donnant les effets d'interaction des variables |
| Système inadéquat de maîtrise des produits et processus | <ul style="list-style-type: none"> • Manque de développement d'un système global de construction de la qualité • Prise en compte insuffisante de différents « facteurs d'environnement » qui ont un impact sur la qualité |
| Produits achetés perturbateurs | <ul style="list-style-type: none"> • Trop de fournisseurs • Contrôle de la qualité, objet de négociation et d'engagements qui se limitent à des déclarations • Utilisation de méthodes dépassées, comme les plans d'échantillonnage • Exigences auprès des fournisseurs que l'on est incapable d'assurer soi-même |
| Erreurs des opérateurs | <ul style="list-style-type: none"> • Instructions imprécises, formation insuffisante • Processus, équipement et moyens de contrôle à améliorer • Conception des produits réalisée dans un esprit de non-production • Contrôles externes ou déconnectés de la réalité des postes de fabrication • Opérateurs considérés comme des « paires de bras » |

APPENDICE G

STRATÉGIE DE RECHERCHE

L'appendice G présente la stratégie de recherche des articles sur le développement des nouveaux services.

La stratégie de recherche des articles sur le développement de nouveaux services a débuté par les termes « *new product introduction* », qui font référence à la terminologie utilisée dans le secteur manufacturier et de production. La littérature existante dans le secteur manufacturier et dans le développement de nouveaux produits est diffusée depuis plusieurs dizaines d'années. Nous avons essayé de reprendre les termes utilisés dans le secteur manufacturier afin de les transférer aux entreprises de services : « *new service introduction* ».

L'expérience a permis de ressortir quatre mots-clés qui sont apparus les plus pertinents et qui donnaient les résultats les plus significatifs : « *service innovation* », « *service design* », « *new service* », « *new service development* ». Ces quatre termes ont mené aux meilleurs résultats dans la recherche d'articles pertinents. Lors de la recherche de certains de ces mots-clés (ex. : « *new service development* »), plus de 18 000 notices ont été obtenues. L'utilisation des autres mots-clés a limité les résultats. Les recherches ont été exécutées de façon assidue, par mots-clés, dans différentes banques de données de périodiques, présentées dans le tableau suivant.

Tableau G.1 Banques de données de périodiques

| Banque de données | Description |
|----------------------------|---|
| ABI/INFORM Global | Base de données ProQuest faisant référence à plus de 1900 périodiques canadiens et américains, majoritairement anglophones. |
| Emerald | Base de données offrant le texte intégral de plus de 100 périodiques spécialisés de l'éditeur MCB University Press, majoritairement anglophones. |
| ISI Web of Knowledge | Institute for Scientific Information, qui comprend les bases de données Art & Humanities Citation Index, Science Citation Index et Expanded Social Sciences Citation Index, majoritairement anglophones. |
| JSTOR | Base de données donnant accès aux collections rétrospectives des périodiques dans les domaines des arts, des sciences, des sciences humaines et sociales, majoritairement anglophones. |
| Science Direct | Base de données composée du texte intégral de plus de 1700 périodiques publiés par Elsevier Science dans les différentes disciplines scientifiques couvrant les sciences pures et appliquées ainsi que les sciences humaines et sociales. |
| Ingenta | Base de données donnant accès à la production courante de plus de 27 000 périodiques. |
| ProQuest Digital Abstracts | Base de données qui répertorie plus 2 millions de références à des mémoires et des thèses produites dans les universités américaines ou étrangères depuis 1861. |

S'ajoutent à cela diverses recherches ponctuelles sur Google permettant l'obtention d'une publication sur les services de l'OCDE et du British Design Council, ainsi que la recherche d'articles en fonction des bibliographies d'articles pertinents déjà trouvés.

Par la suite, les journaux scientifiques qui contenaient les articles les plus pertinents pour le domaine du développement de nouveaux services ont été ciblés. En juillet 2009, chacune de ces revues a été consultée afin de trouver les articles qui traitent de l'introduction de nouveaux services. Deux méthodes ont été utilisées : la **recherche détaillée** dans chacun des numéros de la revue, ou encore une **recherche par mots-clés** (les mêmes que précédemment) dans tous les numéros disponibles de la revue.

La recherche de revues électroniques a été réalisée par le système central de la bibliothèque de l'UQAM. Le choix de la méthode utilisée (recherche détaillée ou mots-clés) a été fait en fonction de la pertinence à la fois des articles déjà trouvés et de la revue par rapport au domaine de recherche, la gestion des opérations dans les entreprises de services. Les journaux du milieu universitaire présentés dans le tableau G.2 se sont révélés les plus pertinents. Ils relèvent de plusieurs disciplines, telles que la gestion des opérations, le marketing, le management et les technologies de l'information, ainsi que de plusieurs champs d'intérêt : services financiers, distribution et commerce de détail, télécommunications, etc.

Tableau G.2 Publications consultées

| | Périodiques du milieu universitaire |
|---|--|
| A | Academy of Management Executive |
| B | Business Process Management Journal |
| E | European Journal of Innovation Management |
| | European Journal of Marketing |
| | European Management Journal |
| G | Gestion |
| H | Harvard Business Review |
| | Human Resource Management |
| I | Industrial Marketing Management |
| | International Journal of Bank Marketing |

| | Périodiques du milieu universitaire |
|---|---|
| | International Journal of Operations and Production Management |
| | International Journal of Production Economics |
| | International Journal of Research in Marketing |
| | International Journal of Retail and Distribution Management |
| | International Journal of Service Industry Management |
| J | Journal of Business Research |
| | Journal of Business Strategy |
| | Journal of Financial Services |
| | Journal of Marketing |
| | Journal of Operations Management |
| | Journal of Product Innovation Management |
| | Journal of Retailing |
| | Journal of Services Marketing |
| | Journal of Service Research |
| | Journal of Technology Transfer |
| M | Management Decision |
| | Management Review |
| | Management Science |
| | Managerial Auditing Journal |
| | Managing Service Quality |
| O | Organization Science |
| P | Production and Operations Management |
| | Project Management Journal |
| Q | Quality Progress |
| R | Research Technology Management |
| S | Service Industries Journal |
| | Sloan Management Review |

Afin de mieux comprendre la répartition des articles et de voir la contribution des auteurs qui ont publié sur le sujet du développement de nouveaux services, les articles ont été décortiqués selon 15 critères, soit :

1. le nom du journal;
2. l'année de la parution de l'article;
3. les auteurs (un à six auteurs);
4. le nom de l'article;
5. le champ d'études;
6. la méthodologie (qualitative, quantitative, théorique ou une combinaison);
7. les outils (études de cas, sondages, etc.);
8. l'échantillon;
9. le secteur d'activité (télécommunications, transport, services financiers, etc.);
10. la problématique;
11. le résultat;
12. le mot-clé principal;
13. le mot-clé détaillé;
14. la cote;
15. ainsi qu'un complément portant sur des notes spécifiques et sur des critères de succès mentionnés dans certains articles.

Afin de cibler les articles qui correspondent le plus fidèlement possible à l'intérêt de recherche et pour catégoriser les articles, un système de cotation a été adopté. Ce dernier possède les cotes suivantes :

- cote 1 : articles les plus pertinents pour le sujet de recherche;
- cote 2 : articles pertinents;
- cote 3 : articles intéressants qui se rapportent aux services, mais qui ne sont pas ciblés sur le DNS;
- cote 4 : articles rejetés, mais dont nous voulons garder la trace.

Le tableau G.3 expose les critères qui ont mené à accorder les différentes cotes aux articles répertoriés. Puisque dans le domaine d'étude des services, le marketing, les ressources humaines et la gestion des opérations sont si étroitement liés, il n'y a pas eu de critère d'exclusion sur cette base. Ainsi, un article de marketing a pu être coté 1 s'il traitait précisément du développement de nouveaux services, de services complexes ou de processus.

Tableau G.3 Critères de choix des cotes 1 à 4 pour les articles répertoriés

| Cote | Critères de choix |
|------|---|
| 1 | Discute directement du DNS et de la gestion des opérations : <ul style="list-style-type: none"> • différences entre DNS et NPD; • facteurs de succès dans les services financiers en particulier; • implantation; • méthode (étapes) de développement; • modèle théorique; • processus d'affaires; • qualité; • revue de littérature; • formule de services. |
| 2 | Discute directement du DNS, mais pas de la gestion des opérations : <ul style="list-style-type: none"> • communication (interaction des parties prenantes); • création d'idées; • facteurs de succès; • participation des clients; • organisation apprenante (<i>learning organisation</i>). |

| Cote | Critères de choix |
|------|--|
| 3 | Discute des services et d'éléments intéressants à connaître en matière de services : <ul style="list-style-type: none"> • comportement de la clientèle dans les services financiers; • définition des services professionnels B2B; • gestion de la capacité; • gestion des ressources et des écarts; • statistiques; • technologie; • théories; • typologie à saveur marketing; • <i>service failure</i>. |
| 4 | Articles éliminés, car ne correspondent pas aux critères précédents. |

Les articles ont ensuite été répertoriés selon deux mots-clés (principal et détaillé), le premier étant un regroupement de plusieurs mots-clés détaillés, une grande famille. De cette manière, les articles traitant des mêmes sujets se trouvent regroupés. Les critères choisis pour établir cette classification sont présentés dans le tableau G.4. Les seuls articles qui ont été retenus pour la revue de littérature ont été ceux avec la cote 1 ou 2.

Tableau G.4 Critères de choix des mots-clés principaux et détaillés

| Mot-clé principal | Mot-clé détaillé | Description |
|---|---|--|
| Fondement (majoritairement conceptuel) | <ul style="list-style-type: none"> • Innovation service • Éléments-clés • Programmes de recherche • Facteurs-clés de succès | Revue de littérature, modèle théorique proposé, élaboration du concept, classification par types, élaboration d'une théorie, facteurs de succès et d'insuccès liés au DNS. |
| Étapes initiales (fuzzy front-end) | <ul style="list-style-type: none"> • Interaction client • Génération d'idées | Client : source de renseignements techniques divers proposés pour obtenir de nouvelles idées. |
| Organisation | <ul style="list-style-type: none"> • Communication • Organisation apprenante • Facteurs organisationnels | Interactions des parties prenantes, structure organisationnelle et d'équipe, |

| Mot-clé principal | Mot-clé détaillé | Description |
|-------------------|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Mesure de performance Parties prenantes (<i>stakeholders</i>) | apprentissage et intégration de nouvelles expériences dans les routines organisationnelles, discontinuités entre les demandes des différents secteurs de l'organisation, mesure de la performance organisationnelle, contraintes des RH, technologie, connaissance, ressources financières. |
| Approches DNS | <ul style="list-style-type: none"> Phases de développement Techniques précises Design des services Variation des processus Qualité | Étude spécifique des processus d'affaires (cartographie), utilisation de différentes méthodologies pour le DNS, développement de la notion de qualité dans les services, notion d'échec des processus. |

Le figure G.1 montre l'évolution du nombre d'articles depuis 1982. Bien que plusieurs articles sur les services aient été répertoriés avant 1982, aucun d'entre eux n'a été utilisé pour cette analyse puisqu'ils ne portaient pas précisément sur le DNS. On retrouve plus de 80 % d'articles publiés sur le développement des nouveaux services depuis 1998.

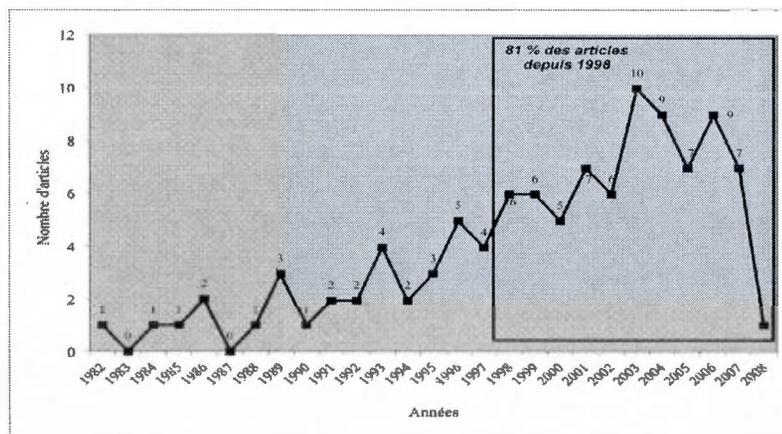


Figure G.1 Évolution de la recherche sur le DNS

APPENDICE H

ÉVOLUTION DES QUESTIONS DE RECHERCHE

La revue de littérature du chapitre précédent ainsi que les entrevues exploratoires ont permis de faire évoluer la question de recherche, comme le présente le tableau H.1. L'évolution des questions de recherche provient essentiellement de l'information supplémentaire obtenue par les boucles de rétroaction (décrites précédemment).

Tableau H.1 Évolution de la question de recherche

| Date | Question de recherche |
|--------------------------------|--|
| Avant-projet de thèse (2005) | Comment les banques s'y prennent-elles pour intégrer des services professionnels dans leurs processus de prestation de services? |
| Présentation ACFAS (juin 2007) | Comment les entreprises de services (plus particulièrement les entreprises offrant des services financiers) s'y prennent-elles pour intégrer et déployer de nouveaux services dans leurs processus de prestation de services? |
| Proposition de thèse (2008) | Les institutions financières proposent continuellement de nouveaux services à leurs clients. Quelles pratiques utilisent-elles pour développer de nouveaux services et comment favorisent-elles l'intégration de ces nouveaux services aux opérations existantes? |
| Révision proposition (2008) | <p>Comment les succursales des institutions financières intègrent-elles une nouvelle formule de services dans leur système de prestation existant?</p> <p>Plus précisément :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment tient-on compte des différentes caractéristiques du système de prestation existant lors de la phase de développement de la nouvelle formule de services (DNS : développement de nouveau service)? • Comment détecte-t-on et gère-t-on les effets systémiques de la nouvelle formule lors de l'implantation? • Comment apporte-t-on les changements nécessaires à la formule de services et au système de prestation existant lors de la phase de suivi postérieure (semaines et mois suivant l'implantation)? |

| Date | Question de recherche |
|--|--|
| Travail de réflexion (2009) | <p>Comment l'introduction d'un nouveau service d'une institution financière influe-t-elle sur la gestion des opérations?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment le nouveau service est-il conçu, déployé et modifié lors de son intégration opérationnelle? • Comment les gestionnaires composent-ils avec les effets systémiques de ce lancement sur les opérations? • Comment les gestionnaires des opérations composent-ils avec la variabilité causée par ce lancement (en succursale)? |
| Présentation POMS (2009) | How the implementation phase of a new service is influenced by service design? How do managers cope with the gaps between the ideal and the actual new service? |
| Présentation Art & Science of Services (2009) | What variations occur when implementing a new service? How do managers cope with the variations? |

APPENDICE I NOUVEAUX SERVICES

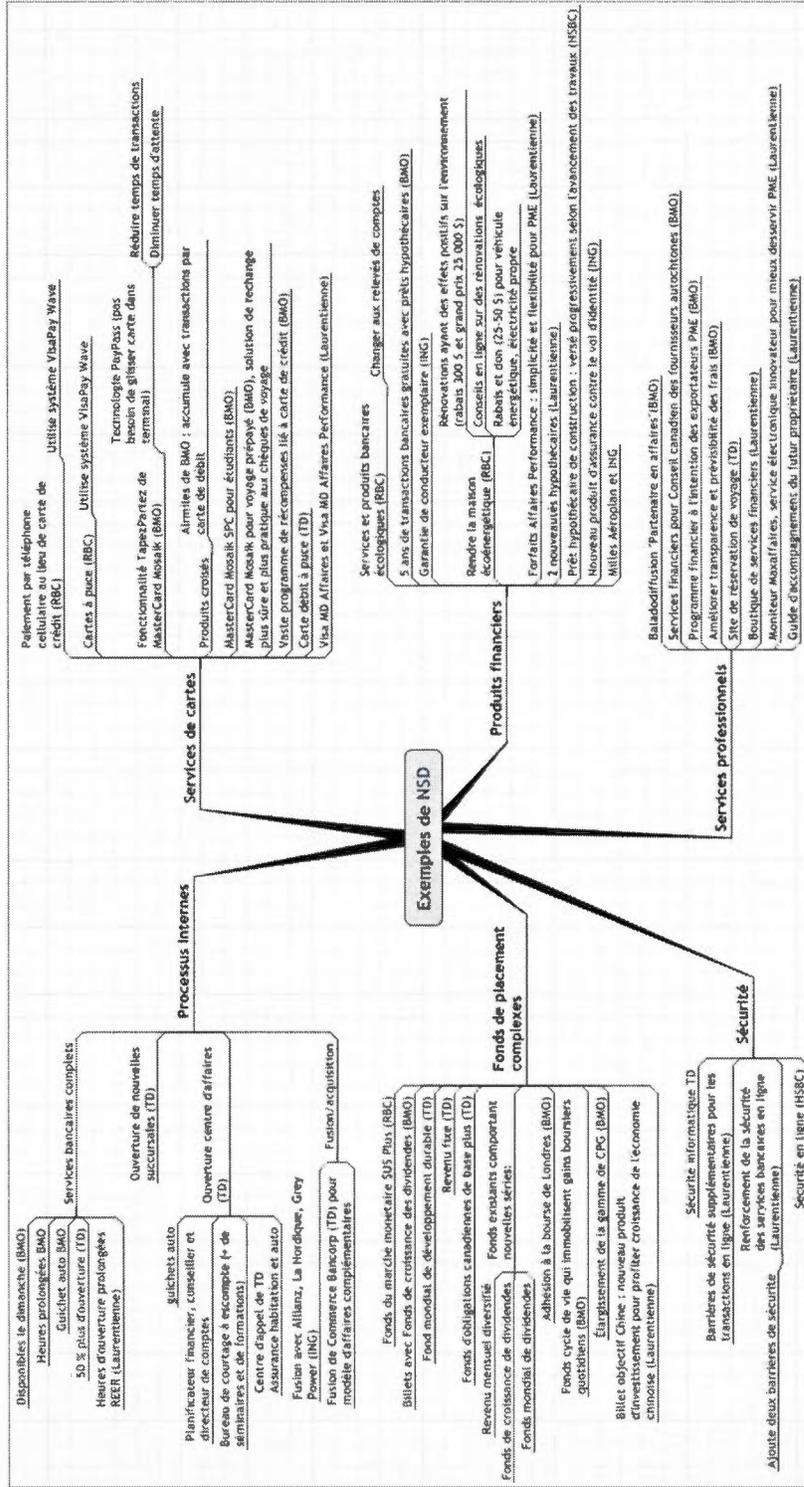


Figure I.1 Nouveaux services

APPENDICE J
LISTE DE CODES PRÉÉTABLIS

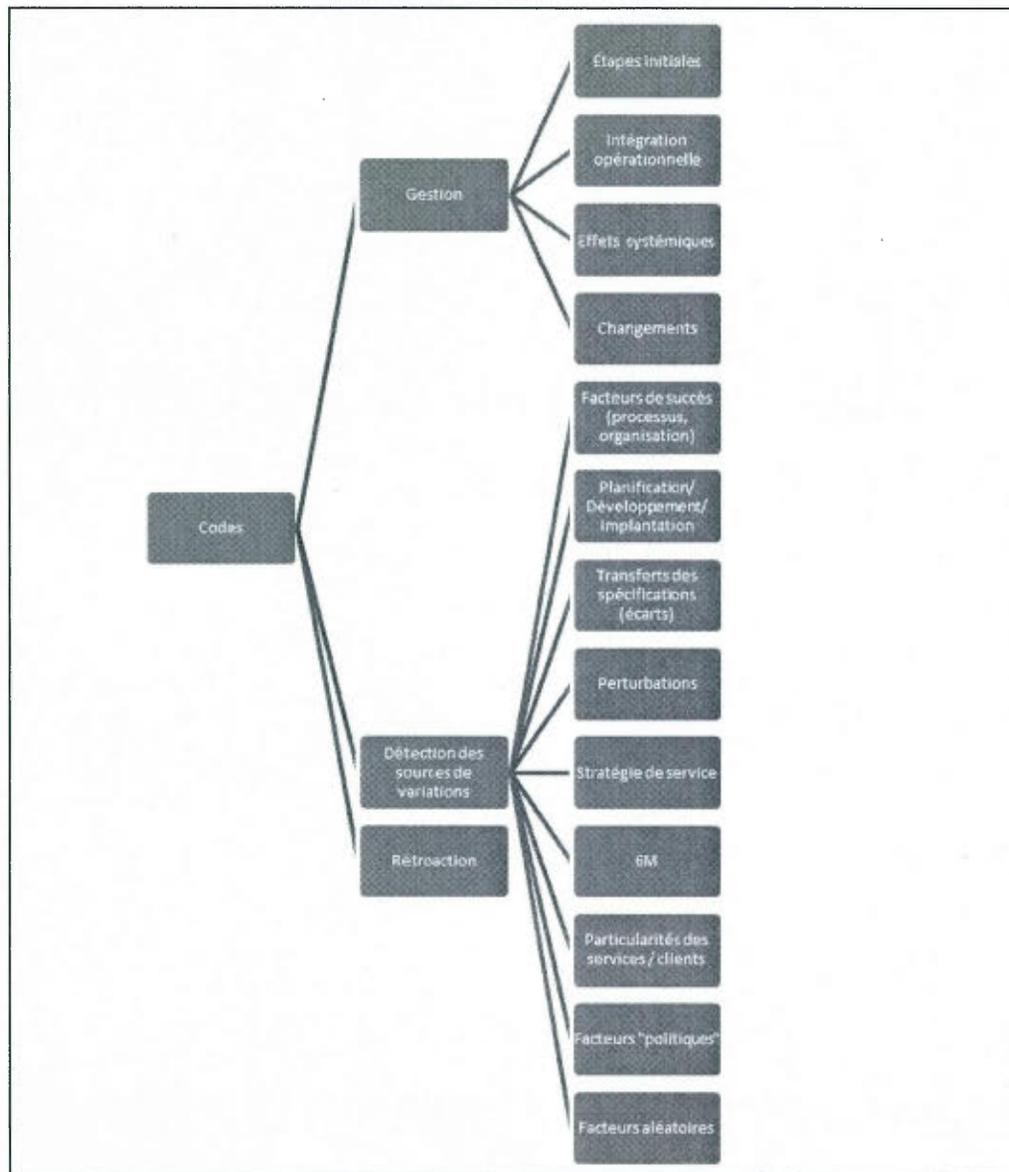


Figure J.1 Liste de codes préétablis

APPENDICE K
THÈMES PRÉLIMINAIRES

Tableau K.1 Définition des thèmes principaux et nombre de codes associés

| Thèmes principaux | Définition | Nombre de codes IF (A) | Nombre de codes IF (B) |
|-------------------|---|------------------------|------------------------|
| Variation | Changement de la valeur <i>d'une variable</i> dépendante ou indépendante (Harvey, 2006, p. 195). | 213 | 108 |
| Réaction | Attitude d'une personne ou d'un groupe face à un événement ou à l'action de quelqu'un d'autre ³² . | 101 | 72 |
| Impact | Effet ou conséquence d'un événement sur le projet, sur l'actif informationnel ou sur l'environnement, et qui peut influencer sur l'atteinte des objectifs de l'organisation ³³ . | 85 | 31 |
| TOTAL | | 389 | 211 |

Lors de la codification axiale, le chercheur a réalisé qu'il avait confondu des réactions avec des impacts ainsi que des impacts avec des variations, et qu'il existait des impacts d'impacts. Les éléments de ce tableau ont été raffinés pour soutenir la recherche et la codification (voir codification axiale).

³². Grand dictionnaire terminologique.

³³. Grand dictionnaire terminologique.

APPENDICE L

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Ayant été approché(e) pour participer au projet de recherche décrit dans ce formulaire de consentement, veuillez lire attentivement le texte qui suit. N'hésitez pas à poser toutes les questions qui vous viennent à l'esprit au chercheur qui vous a remis le présent formulaire, avant de prendre votre décision. Si vous acceptez de participer au projet de recherche, ce chercheur conservera le formulaire que vous aurez signé et il vous en remettra une copie.

Titre de la recherche : L'intégration opérationnelle des nouveaux services dans les institutions financières

Identification du ou des membres de l'équipe de recherche :Chercheur principal :

Marie-Pierre Spooner, M.Sc.A.
Candidate au Ph. D.
Département de management de la technologie
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal (UQAM)
315, rue Sainte-Catherine Est
Montréal (Québec) H2X 3X2
Canada
514 987-3000, poste 2294
spooner.marie-pierre@uqam.ca

Directeur de la thèse :

Jean Harvey, Ph. D.
Professeur titulaire
Département de management de la technologie
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal (UQAM)
315, rue Sainte-Catherine Est
Montréal (Québec) H2X 3X2
Canada
514 987-3000, poste 8396
harvey.jean@uqam.ca

Description du projet de recherche :

La présente recherche porte sur le thème de l'intégration de nouveaux services dans les systèmes de prestation de services des institutions financières. Plus précisément, cette recherche explore les variables qui influencent l'efficacité et la flexibilité du développement et de l'implantation des nouveaux services. Finalement, les résultats permettront la rédaction d'une thèse de doctorat et la publication éventuelle d'un ou plusieurs articles de recherche.

Méthodologie :

Dans le cadre de la présente étude, vous êtes invité(e) à participer à une entrevue semi-dirigée d'une durée d'environ 90 minutes qui aura lieu à votre entreprise. L'entrevue portera

principalement sur les thèmes suivants : les informations générales sur votre entreprise et la description des nouveaux services étudiés. L'entrevue peut être enregistrée ou non, à votre convenance.

Respect des principes éthiques :

Soyez assuré(e) que toutes les informations recueillies seront traitées de façon confidentielle. Ainsi, toutes les personnes pouvant avoir accès à cette information, c'est-à-dire Jean Harvey et moi-même, ont signé un engagement de confidentialité. Pour l'ensemble des documents ou articles de recherche produits à la suite de cette étude, nous pourrions reprendre certains de vos propos, sans toutefois citer votre nom. S'il y a lieu, la cassette contenant l'enregistrement et sa transcription seront conservées dans un lieu sécuritaire. Vous ne devez en aucun cas vous sentir obligé(e) de participer à cette entrevue. Votre participation doit être totalement volontaire.

Signature du participant :

Ayant lu et compris le texte ci-dessus et ayant eu l'occasion de recevoir des détails complémentaires sur l'étude, je consens à participer à une entrevue dirigée par Marie-Pierre Spooner.

Je sais que je peux refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions si telle est ma décision. Il est aussi entendu que je peux demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui annulera mon consentement et interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie jusque-là.

Prénom et nom du participant à l'entrevue : _____

Signature du participant : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Signature du responsable : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Pour toutes questions touchant les responsabilités des chercheurs ou pour formuler une plainte, vous pouvez communiquer avec le Comité institutionnel d'éthique de la recherche (CIER) de l'UQAM.

Madame Henriette Bilodeau, professeure
Département d'organisation et ressources humaines
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal (UQAM)
315, rue Sainte-Catherine Est
Montréal (Québec) H2X 3X2
Canada
Tél. : 514 987-3000, poste 8390
bilodeau.henriette@uqam.ca

APPENDICE M

ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

Titre de la recherche : L'intégration opérationnelle des nouveaux services dans les institutions financières

Identification du ou des membres de l'équipe de recherche :Chercheur principal :

Marie-Pierre Spooner, M.Sc.A.
Candidate au Ph. D.
Département de management de la technologie
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal (UQAM)
315, rue Sainte-Catherine Est
Montréal (Québec) H2X 3X2
514 987-3000, poste 2294
spooner.marie-pierre@uqam.ca

Directeur de la thèse :

Jean Harvey, Ph. D.
Professeur titulaire
Département de management de la technologie
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal (UQAM)
315, rue Sainte-Catherine Est
Montréal (Québec) H2X 3X2
514 987-3000, poste 8396
harvey.jean@uqam.ca

Conditions de l'engagement :

Nous, soussignés, membres de l'équipe de recherche réalisant le projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons personnellement à :

1. Assurer la protection et la sécurité des données que nous recueillerons auprès des participant(e)s et à conserver leurs enregistrements dans un lieu sécuritaire;
2. Ne discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des participants(e)s qu'avec les membres de l'équipe ayant signé le présent engagement;
3. Ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles soient approuvées par le Comité d'éthique de recherche de l'UQAM;
4. Ne pas utiliser, de quelque manière que ce soit, les données ou renseignements qu'un(e) participant(e) aura explicitement demandé d'exclure de l'ensemble des données recueillies;
5. Prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des participant(e)s et en empêcher l'identification accidentelle, tant lors du traitement et de l'analyse des données que lors de la diffusion des résultats de la recherche.

| Membres de l'équipe | Signatures | Date (jj/mm/aaaa) |
|----------------------------|-------------------|--------------------------|
| Marie-Pierre Spooner | | |
| Jean Harvey | | |

APPENDICE N

PROTECTION DE L'ANONYMAT DES MEMBRES DE L'IF (A)

Les entrevues ont été réalisées avec plusieurs membres des différentes fonctions principales de l'IF (A), comme l'illustre le tableau N.1. L'anonymat des membres de l'IF interviewés est décisif, puisqu'il est possible d'associer la fonction à une personne en particulier. La décision de les regrouper selon leur rôle au sein du processus de développement et d'y faire référence comme les acteurs « initiateurs », « support », « opérationnels » et « utilisateurs finaux » a été prise. Le fait qu'ils soient regroupés de cette manière rend plus difficile l'identification des membres de l'IF. La numérotation des acteurs ne correspond pas à l'ordre présenté dans le tableau. Par exemple, l'acteur initiateur 2 ne correspond pas nécessairement au directeur des technologies de l'information.

Tableau N.1 Entrevues des membres de l'IF (A)

| Arrière-scène | Avant-scène |
|--|------------------------|
| Acteurs initiateurs du changement | |
| Vice-président technologies de l'information | |
| Directeur technologies de l'information | |
| Directeur développement de produits | |
| Acteurs opérationnels du changement | |
| Directeur opérations | |
| Directeur soutien aux usagers | |
| Acteurs support du changement | |
| Directeur procédures | |
| Conseiller procédures | |
| Conseiller formation | |
| Responsable gestion du changement | |
| VP opérations | |
| Acteurs utilisateurs finaux du changement | |
| | Directeur succursale 1 |
| | Directeur succursale 2 |
| | Directeur succursale 3 |

APPENDICE O

LES GENS MIS À CONTRIBUTION DANS L'INTÉGRATION
DU NOUVEAU SERVICE

Plusieurs comités ont été créés tout au long du projet afin de favoriser l'intégration opérationnelle du nouveau service. Ces comités regroupent la majorité des personnes mises à contribution dans l'intégration opérationnelle du nouveau service. La figure O.1 représente la structure des comités ainsi que le moment où ces comités ont été formés.

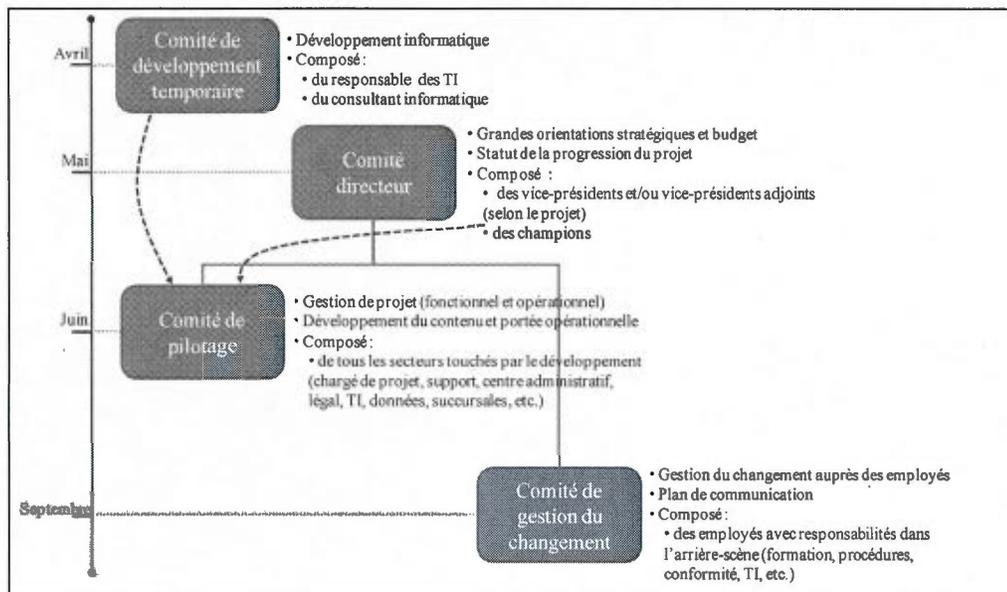


Figure O.1 Différents comités créés pour favoriser l'intégration

Le comité de développement des technologies de l'information est en charge du développement informatique. Il s'assure que la composante informatique du nouveau service et que le travail réalisé par le consultant externe respectent les spécifications et les échéances. Il est aussi responsable d'ajuster les spécifications si nécessaire. Un membre du comité des technologies de l'information siège également au comité de pilotage.

Le comité directeur est composé des cadres supérieurs de l'organisation ainsi que des champions. Le chargé de projet (pilote) est celui qui dirige le projet. Les membres se rencontrent mensuellement, afin de discuter des grandes orientations stratégiques ainsi que du respect du budget accordé au nouveau service. Ce comité est établi de façon presque permanente, puisqu'il regroupe toujours la direction et les vice-présidents. Le rôle du chargé de projet est appelé à changer selon la nature de chaque projet.

De ce comité relèvent deux autres comités : gestion du changement et pilotage. Le comité de pilotage est dirigé par le chargé de projet, qui provient du centre administratif (ou du développement de produits, selon les perceptions) pour le nouveau service A. Ce comité est composé de représentants (directeurs) des différents secteurs de l'IF. Il arrive que les membres varient en fonction des besoins et du temps. Ils proviennent majoritairement des succursales, des procédures, de la conformité, du secteur légal et du service informatique. Ce comité est responsable du développement du contenu lié au nouveau service, et de l'intégration de toutes les composantes et interrelations qui en découlent dans le système de prestation de services.

Le comité de gestion du changement, quant à lui, gère les changements provoqués par l'introduction du nouveau service. La composition de ce comité est très semblable à celle du comité de pilotage, bien que le responsable du comité provienne du groupe de conformité de l'IF. L'intérêt de ce comité n'est pas le même que celui du comité de pilotage. On ne s'attarde pas à l'aspect fonctionnel, mais aux impacts engendrés par les changements et à la façon de les minimiser. Le comité de gestion du changement est responsable d'établir le plan de communication et de formation, c'est-à-dire les étapes nécessaires pour communiquer les changements aux gens touchés. Sa contribution devient plus évidente lors de la phase d'implantation.

Il est aussi intéressant de noter que même si l'organisation des comités semble imposante, on retrouve sensiblement les mêmes personnes dans les comités de tous les projets : « On est toujours les mêmes personnes, le même comité. Moi, je peux aller au centre-ville et assister à huit comités... puis j'y retrouve le même monde » (initiateur 3).

APPENDICE P

LES GENS MIS À CONTRIBUTION DANS L'IMPLANTATION
DE LA NOUVELLE NORME DE SERVICES

Plusieurs personnes ont été mises à contribution tout au long du projet de la NNS, afin d'assurer son implantation adéquate dans les succursales à la date initialement promise. Les entrevues ont toutes été réalisées dans un secteur précis de l'IF. Dans le but de simplifier l'appellation des membres dans le texte principal, un acronyme apparaît entre parenthèses sous le titre de ceux-ci. Ces acronymes ne sont pas forcément représentatifs de ceux de l'IF, par souci d'anonymat.

La figure P.1 présente les liens informationnels entre les gens mis à contribution ainsi que le moment de leur implication lors de l'intégration opérationnelle de la NNS. Ce lien informationnel ne représente pas nécessairement le lien hiérarchique qui les relie.

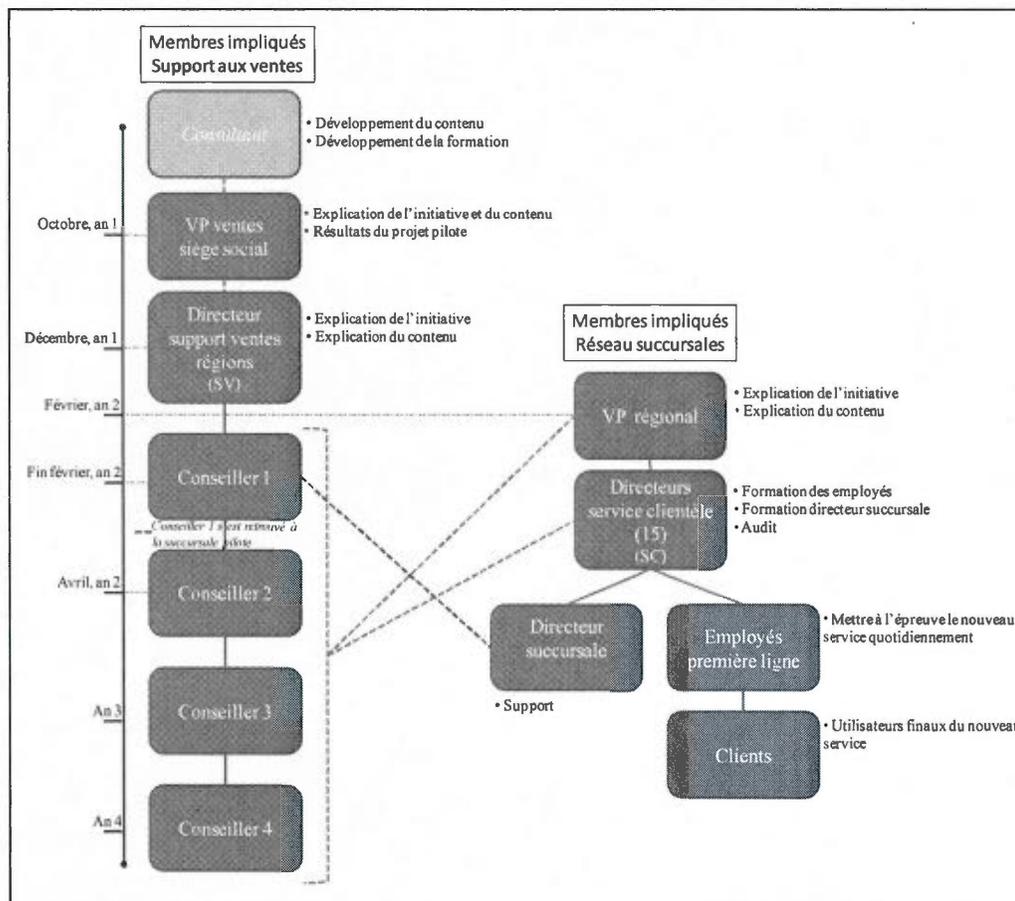


Figure P.1 Liens informationnels des membres mis à contribution

La communication est quotidienne entre les directeurs du service à la clientèle et les employés. Elle est occasionnelle (en fonction des besoins de formation) entre les conseillers et les directeurs du service à la clientèle, ainsi qu'entre le VP, les conseillers et les directeurs (de nature fonctionnelle : réunions, conférences téléphoniques). Les détails de l'implication de ces gens se retrouvent dans le texte principal du document. Les entrevues pour constituer le cas ont été réalisées avec plusieurs membres (tableau P.1) des différentes fonctions principales de l'IF (B). Ces derniers sont tous mis à contribution dans l'intégration opérationnelle de la NNS. L'anonymat des membres de l'IF est décisif, puisqu'il est possible d'associer la fonction à une personne en particulier. La décision de les regrouper selon leur rôle au sein du processus de développement et d'y faire référence comme les acteurs

« initiateurs », « support », « opérationnels » et « utilisateurs finaux » a été prise³⁴. Le fait qu'ils soient regroupés de cette manière rend plus difficile l'identification des membres de l'IF. La numérotation des acteurs ne correspond pas à l'ordre présenté dans le tableau. Par exemple, l'acteur support 3 ne correspond pas nécessairement au directeur de succursale 1.

Tableau P.1 Entrevues des membres de l'IF (B)

| Arrière-scène | Avant-scène |
|---|-------------------------------|
| <i>Acteurs opérationnels du changement</i> | |
| | Directeur service clientèle 1 |
| | Directeur service clientèle 2 |
| | Directeur service clientèle 3 |
| | Directeur service clientèle 4 |
| | Directeur service clientèle 5 |
| | Directeur service clientèle 6 |
| <i>Acteurs support du changement</i> | |
| Conseiller support aux ventes 1 | |
| Conseiller support aux ventes 2 | |
| Conseiller support aux ventes 4 | |
| Directeur succursale 1 | |
| Directeur succursale 2 | |
| Directeur support aux ventes | |
| VP régional | |
| Évaluateur 1 | |
| Évaluateur 2 | |
| Évaluateur 3 | |
| <i>Acteurs utilisateurs finaux du changement</i> | |
| | Employé 1 |
| | Employé 2 |

³⁴. Utilisation du même modèle de présentation que pour l'IF (A).

APPENDICE Q
LE REPOSITIONNEMENT DU SONDAGE

Logo IF

le 10 décembre 2010

Chère Madame
Cher Monsieur

Nous aimerions profiter de cette opportunité pour vous remercier de faire affaire avec

Nous nous efforçons constamment d'améliorer notre service, mais nous ne pouvons le faire sans vos commentaires, et c'est pourquoi il se pourrait que vous receviez un appel cette année aux fins d'un sondage. Parmi les questions posées, il est très important pour nous de savoir si vous seriez disposé à recommander à votre famille et à vos amis, une note de 10 équivalant à un « oui ».

Notre engagement envers vous est de vous fournir des conseils financiers avisés et un service exceptionnel. Vos réponses seront le reflet des services de votre . Si, pour quelque raison que ce soit, vous considérez que vous n'avez pas reçu des conseils de qualité supérieure, nous vous invitons à nous téléphoner, car notre but est que vous soyez satisfait au point d'être à l'aise de recommander à votre entourage.

Encore merci de faire affaire avec
encore de nombreuses années.

. Nous espérons continuer à vous servir pendant

Nous vous prions d'agréer nos salutations distinguées.

Signature de l'IF

APPENDICE R
CONSIDÉRATION DU SYSTÈME DE PRESTATION

**(PI) Plan initial, (PR) Plan révisé*

| Processus | PI / PR | Extrait |
|---|---------|--|
| Processus opérationnels | | |
| Général | PI | Ça, c'est des gens d'un peu partout, des secteurs qui vont être touchés par le produit, qui travaillent ensemble à définir les besoins de chacun. Le comité de pilotage, ça a une plus grande portée dans le fond sur toutes les opérations qui vont toucher le produit.MP1 |
| | PR | Encore là, c'est qu'on a patché quelque chose qu'on va sortir un peu en avant qui n'était pas ce qu'on avait prévu. MP1 |
| 1. Développer vision et stratégie | PI | La banque a fait le virage et c'est correct, il faut mettre du monde en succursales pour vendre des produits MP1 |
| | PI | Le comité directeur c'est l'instance je dirais la plus haute dans le projet, il va s'assurer dans le fond des enlignements, si c'est correct. Va être décisionnel si vraiment il a un problème majeur qui se règle pas plus bas. Souvent là, t'as le champion qui est là dans ce comité là. Il va s'assurer dans le fond que tout est en ligne, tout va bien.MP1 |
| | PI | On fait des statuts de projets de haut niveau. On s'assure qu'on va respecter nos enjeux. MP6 |
| 2. Développer et gérer produits et services | | 3 PI, 0 PR |
| | PI | 2.1 Gérer le portefeuille des produits et services |
| | PI | C'est sûr qu'on essaie de faire pour habiller le client au maximum, on fait tous les liens possibles qu'on peut. Le dépôt à vue, les prêts produit X. Et donc, on touche à beaucoup beaucoup d'aspects MP2 |
| | PI | Ça, ça nous a été dit, je pense que c'est avec l'appel conférence. Mais on avait déjà eu un petit scoop de notre VPA qui nous avait dit que bon nous autres (IF), on |

| Processus | PI / PR | Extrait |
|-----------|---------|--|
| | | <p>pourrait mettre et des CPG et des fonds mutuels. On pourrait mettre tous les types de placement, ce qui était pas nécessairement la même chose dans toutes les banques. Il y a certaines banques qui ne peuvent mettre que des fonds mutuels. Alors nous, on avait un très gros avantage de pouvoir mettre ce qu'on veut. Sauf les actions. Parce qu'une banque, on ne fait pas de courtage.MP3</p> |
| | PI | <p>Avec la venue du NS, c'est devenu une campagne Z. Donc on dit que c'est des produits enregistrés. Donc on a changé le nom de Campagne produit X pour la Campagne Z. Campagne Y, ni plus ni moins MP8</p> |
| | PI | <p>Évidemment, on met beaucoup d'emphasis sur le NS le plus complet sur le marché. C'est nous qui le détient. Parce qu'on peut mettre tout dedans. Tout ce qui se fait comme véhicule financier qu'on distribue à la banque peut se retrouver dans le NS. MP8</p> |
| | PI | <p>Parce que c'est un produit supplémentaire qui arrive en même temps que la saison des produits X.MP8</p> |
| | PI | <p>Dans le domaine bancaire, puis financier, on a beaucoup de produits et c'est souvent. Parce qu'on va dire – Dans notre coffre à outils, on a plusieurs outils. Mais c'est justement d'essayer et de voir par rapport au client qu'on a quel outil va être le mieux puis de quelle manière on va pouvoir optimiser ça pour le client. MP9</p> |
| | PI | <p>Donc, on peut pas juste aller dans un domaine ou un produit où on travaille en silo. On va avoir un client et on fait du financement, on va avoir des investissements. Dans les investissements, on va avoir du produit X, du non enregistré, du NS maintenant MP9</p> |
| | | <p>2.2. Développer produits et services</p> |
| | | <p>2.2.1.2 Assigner ressources au projet</p> |
| | PI | <p>Et ils se sont retournés vers... nous pour dire – Qui de l'équipe projet... peut nous supporter là dedans? Et c'est de là qu'on part le projet MP1</p> |

| Processus | PI / PR | Extrait |
|-----------|---------|---|
| | PI | Là, j'ai tout de suite organisé un genre de petit comité... avec les gens qui pourraient être intéressés et impactés par ce changement là MP2 |
| | PR | Pour le NS par exemple, c'est rendu aux deux semaines, mais plusieurs fois par semaine, on se réunissait. Plusieurs fois. MP4 |
| | PI | Fait que c'est le défi. C'est le défi en mode projet, dépendant de si toutes les expertises sont regroupées autour de la table, ça facilite beaucoup l'implantation d'un projet, ça fait en sorte que tout le monde..Le fiscaliste va dire – Oui mais écoutez, y a des enjeux fiscaux par rapport au NS, oubliez pas. Puis,il faut les documenter puis il faut que ce soit écrit. Ce projet-là a l'avantage effectivement,toutes les expertises sont regroupées.MP6 |
| | PI | Regroupées, ce qui fait en sorte qu'on a plus de chance de faire vraiment le tour du jardin complet, ça facilite beaucoup l'implantation MP6 |
| | PI | Comme je disais, je pense que pas mal tous les secteurs de la banque sont représentés donc je pense que le fait d'avoir réuni toutes ces expertises là va faire en sorte que ça va être selon moi très gagnant MP6 |
| | PI | Chacun a une vision de ce qu'y fait dans son département. Fait que là, quand on arrive tout ensemble, chacun va dire un peu le point de vue de son groupe. À ce moment là, on est capables de faire une analyse globale.. Et mettons qu'on arrive à une conclusion quelle qu'elle soit, on est capables de dire si c'est bon ou non du point de vue de tout le monde MP9 |
| | PI | 2.2.1.4 Develop service design specifications C'est marketing qui a sorti ça qui a communiqué avec l'équipe projet, Là, on veut ça voici les caractéristiques. Mes gens ont été lire sur ce que le gouvernement venait de sortir comme projet de loi et ils ont essayé d'inventer...MP1 |
| | PI | Quand on parle d'un nouveau produit, dans le cadre du NS, on est partis vraiment avec les faits et là, faut montrer ce produit là. Fait que l'analyse des systèmes, |

| Processus | PI / PR | Extrait |
|-----------|---------|--|
| | | <p>l'analyse du produit, qu'est-ce que ça prend, la fiscalité, il y en a ou il y en a pas... c'est quoi le meilleur système? MP1</p> |
| | PI | <p>Comment on va mettre sur pied ce produit là, il va ressembler à quoi notre produit. Tout ce qui entoure ça en fait MP2</p> |
| | PI | <p>Toutes sortes des petits documents qui ont été faits par plein de monde pour essayer de déterminer – Bon, comment on le produit, comment on le fait? C'est quoi la meilleure approche MP2</p> |
| | PI | <p>Donc de février à mai, c'était vraiment la cueillette d'informations, l'implication avec le CBA pour voir c'est quoi le produit, comment ça se traduit dans la vraie vie. Nous, on commençait à regarder qu'est-ce qu'on veut faire et tout ça. Et là, on s'est fait une tête en fait. MP2</p> |
| | PI | <p>2.2.1.6 Conduct mandatory reviews (legal) Légal, dans certains cas, ils sont sur les comités de pilotage. Ils sont peut-être pas présents à toutes les rencontres, mais ils faut surtout pas les oublier dans la production des documents comme d'aller faire une convention pour un client, une fois que le légal a mis son sceau là-dessus. MP1</p> |
| | PI | <p>Oui, mais il y a peut-être des règles fiscales qui sont différentes, qu'est-ce qu'on fait pour les gens qui ont moins de 18 ans, qu'on peut investir dans ce genre de produit là. C'est quoi les limites, est-ce qu'il y a des montants comme une cotisation si on prend nos avis de cotisation au niveau des produits X. Ça existe aussi au niveau du NS. Faut creuser un petit peu plus loin pour vraiment avoir un portrait complet. MP6</p> |
| | PI | <p>Parce que tous nos contenus doivent être validés de façon légale. Donc, on ne peut pas nous arriver et créer plein de contenus, insérer des mots, c'est plutôt fiscal. Je devrais dire dans ce cas-là. Pour voir si tous les employés qui vont faire la formation, eux ils vont transmettre ces informations là au client. Donc on ne veut pas qu'ils soient mis à risque, qu'ils donnent des fausses informations parce que aussi, il y a certains services gouvernementaux qui envoient des mystery shopper</p> |

| Processus | PI / PR | Extrait |
|-----------|---------|---|
| | PI | <p>des clients fantômes qui vont poser des questions sur des produits en particulier pour tester le niveau de connaissances MP7</p> <p>Mais il va avoir des gens du centre d'investissement. Des gens peut-être du légal parce que ça touche des aspects. Parce que y a des limites.MP9</p> |
| | PI | <p>2.2.1.11 Collaborer au design avec fournisseurs (Habituellement)</p> <p><i>Fait qu'il y a un protocole en gestion de projet des documents qu'on produit pour faire une offre, une demande de propositions à fournisseur X selon les spécifications ou un besoin qu'on dépose à X. On fait un avant-projet MPI</i></p> <p><i>La première étape souvent, c'est l'avant projet. On définit les grandes lignes, X part avec ça. MPI</i></p> <p><i>Ça, ça permet à X après ça de faire ce qu'on appelle une proposition, une analyse d'impact. X dit - Okay... selon ce qu'on pense que ça va coûter tant puis ça va être réalisé en tant de jours... puis on va être là à telle échéance. tout ça était de là... Le contrat de services était signé par rapport à ce projet-là. MPI</i></p> <p><i>La participation à toute l'analyse. Dans le fond, les fonctionnels vont être écrits par X, on informe ça à l'informatique comme le NS un exemple où il y a un projet technologique important. Fait que c'est un nouveau produit à concevoir, à mettre les règles autour. Fait que toute l'analyse de ça, valider, ce que X est en train de faire, les besoins viennent de nous et on va challenger X sur les façons de faire, la manière de le faire- tu devrais peut-être aller plus là que là. Les experts système sont ici. Fait que on part vraiment à la source.MPI</i></p> |
| | PI | <p>TI et nous, on sous traite avec X. TI Banque avec laquelle on commence... et puis eux autres vont aller faire une première analyse et après ça, ils vont soumettre des questions, des demandes.MP2</p> |
| | PI | <p>Et nous, ce qu'on a fait, c'est qu'on est allés rencontrer une firme de consultants qui avait déjà fait notre tutoriel précédent. Et c'est eux qui ont mis ça en place. Et eux ont vraiment sont allés chercher le concept, qu'est-ce qu'y est important de savoir, c'est quoi les objectifs de la formation MP7</p> |

| Processus | PI / PR | Extrait |
|--|---------|---|
| | PI | <p>Y a un temps qui est nécessaire à envoyer ça à une firme, graver les CD ensuite, expédier ça à chacune des succursales, etc. C'est plus long un peu (quant à la décision de mettre formation sur intranet versus sur CD) MP7</p> |
| | PI | <p>2.2.3.1 Développer et tester prototype On le travaille en équipe, en collaboration avec les gestionnaires des centres. Les NS, on ne peut pas notre équipe s'en occuper de A à Z. On est quand même les maîtres d'œuvre dans le projet. Donc la planification du projet, si ça demande des changements technologiques, on va faire l'assurance qualité (test acceptance) et tout ça. Mais on ne le fait pas pour les gestionnaires des centres.MP1</p> |
| | PI | <p>Parce que quand on fait le développement informatique, ça impacte plein de monde, Équipe vont faire les tests d'acceptation dans les systèmes, y vont tout faire avant la mise en production. Donc, c'est une grosse équipe, eux autres qui s'assurent que tout ce qui est technologique fonctionne. MP2</p> |
| | PR | <p>On en garde toujours une certaine crainte, tout d'un coup que ça fonctionne pas. Mais non, on se croise les doigts et on se dit que tout va bien aller. C'est vraiment technologique MP2</p> |
| | PI | <p>On a besoin aussi de gens dans le réseau qui sont des ambassadeurs pour le projet. C'est des gens comme ça, positifs qui vont valoriser la formation. On a toujours besoin des clients utilisateurs pour faire des tests aussi pour voir comment y réagissent vis-à-vis de l'outil MP7</p> |
| 3. Mettre en marché et vendre produits et services | PI | <p>On considère les gens de gestion de produits marketing MP1</p> |
| | PI | <p>Ça impliquait nous, la gestion de produits MP2</p> |
| | PI | <p>Au début, quand le NS est arrivé, tout ça, c'est beaucoup gestion de produits qui a pris les rênes... gestion de produits, c'est une partie du marketing... qu'y ont commencé ça d'ailleurs pour la majorité des projets sont comme très très impliqués.</p> |

29 PI et 3 PR

| Processus | PI / PR | Extrait |
|-----------|---------|---|
| | | c'est eux vraiment MP5 |
| | PI | Donc les gens de produits, bien évidemment, le marketing MP6 |
| | PI | On a besoin aussi des gens du marketing pour le contenu marketing, suggestions de produits. C'est eux qui implantent les nouveaux produits, donc on a besoin d'eux pour le contenu. Pour ce qui est du NS, ce sont les gens de la gestion de produits ou marketing qui se sont occupés de ça (contenu). Donc ils nous ont dit – On veut ça ça... ça... que ce soit dans le tutoriel. MP7 |
| | | 3.1.1.2 Identifier segment de marché |
| | -PI | Toute l'énergie dans le NS, mais on sait même pas si on a une clientèle minimum MP1 |
| | PR | Mais à la base, on aurait dû segmenter et savoir à qui ça s'adresse... Pis quand j'ai posé la question au départ, quel segment vous visez? La personne en gestion de produits m'a dit – On vise tout le monde MP1 |
| | PI | C'est pas ce qui est difficile à comprendre. C'est juste qu'il faut bien offrir les... à tous ceux qui devraient en avoir un. Tout le monde. Le NS convient à tout le monde. C'est ce qu'on a écrit sur notre site produit. En fait, aussitôt qu'il y a de l'épargne, non enregistrée, à l'extérieur d'un autre produit, devrait être là-dedans. Parce que le premier 5000\$ devrait être là-dedans parce que y a aucune raison que d'avoir de l'épargne, pis de recevoir un montant imposable MP2 |
| | PI | Tous les clients détenteurs de placement hors produit devraient prioritairement mettre leurs premiers montant dans le NS et chaque année y transférer n'importe quelle échéance qui vient à échéance. Donc tout client qui reçoit un T5 à la fin de l'année a intérêt à adhérer au NS. Je dis T5, mais ça peut être aussi le fameux relevé 16 je crois qui est pour mettons du gain de capital que tu dois déclarer tout ce qui est revenu de placement imposable, tous ceux qui reçoivent un feuillet d'impôt pour faire cette déclaration là ont intérêt à prendre un NS. MP3 |
| | | C'est pas tous nos clients qui ont des placements. On prévoit que 90% de nos |

| Processus | PI / PR | Extrait |
|-----------|---------|--|
| | PI | <p>clients qui détiennent déjà des placements hors autre service vont adhérer, il n'y a pas de raisons de ne pas le faire MP3</p> |
| | PI | <p>Parce qu'ils ont fait, c'est qu'ils ont établi les productions des Relevé 5, les T5, c'est quand on fait 50\$ ou plus d'intérêts. Donc ils (gestion de produits) ont dit les personnes qui seraient potentiellement intéressées au niveau du NS, ce serait des personnes qui ont de l'argent de côté... okay... dans les comptes NE (non-enregistrés), il y aurait pas vraiment de plus value à faire un retrait de son produit X et être imposé pour ensuite le mettre dans le NS. Alors, il y a des gens qui ont de l'argent dans le compte NE dans différents placements.... Fait qu'ils ont visé ça. Je pense qu'il y avait dans les X à peu près clients. Ils ont estimé le tiers. Ça donnait à peu près Y. C'est vraiment comme ça. Ils (gestion produits) se sont dit, ils avaient aucune donnée, on savait pas comment ça allait se passer. A ce moment-là c'était pas vraiment médiatisé. On connaissait pas la popularité que ça allait avoir, fait que c'était vraiment des suppositions qu'y avaient été faites par gestion de produits MP5</p> |
| | PR | <p>Le CELI, ça s'adresse à tout le monde sans exception... 18 ans et plus par exemple MP7</p> |
| | PR | <p>Tandis que pour le CELI, la seule contrainte, c'est 18 ans et plus. Puis l'autre contrainte, c'est le montant maximum annuel MP7</p> |
| | PI | <p>Tout le monde. Évidemment, le premier réflexe qu'on a eu, c'est de dire – Ça va être nos gens âgés (segment plus facile). Ceux qui ont beaucoup de placements, de dépôts à terme, de CPG, okay, des FER à la limite. Qui doivent faire des retraits à chaque année qui augmentent les revenus. Donc oui, on a pensé à ces gens-là. Mais évidemment, on reste à l'affût parce que bon, y en a que c'est pour des projets à court terme, je parle de trois cinq ans. MP8</p> |
| | PR | <p>Parce que moi, ça a été le premier impact que j'ai vu auprès de ma clientèle... plus âgée. J'ai vu entre autres un article qui est paru dans les affaires où on disait – Y a des stratégies qui vont pouvoir être implantées auprès de la clientèle puis pas nécessairement la plus âgée. Donc qu'on pourrait avoir quelqu'un qui est jeune...je</p> |

| Processus | PI / PR | Extrait |
|-----------|---------|--|
| | | vois finalement que c'est beaucoup plus gros, on va pouvoir plus s'amuser avec ce produit là qu'on le pensait. Et là, je vois comme d'autres portes s'ouvrir, J'ai fait comme – Wow MP9 |
| | PI | 3.3 Develop sales strategy Il a des gens d'un peu partout à la banque qui vont penser à comment on va le vendre MP1 |
| | PI | Donc avec l'information qui était disponible, on était déjà en mesure de voir... quel produit... sous quelle forme on voulait le promouvoir. MP2 |
| | PI | La seule chose que le client va nous demander. – Elle est où la pogne? Mais y en a pas de pogne monsieur Client. Tout simplement. Profitez-en pendant qu'elle est là MP3 |
| | PI | Dans le cas du NS, les arguments, on n'avait pas besoin vraiment. On avait vraiment besoin d'informations techniques. |
| | PI | C'est mon cas. J'avais jamais travaillé en succursale. Mais bon, le NS, on sait c'est quoi, on sait à quoi ça sert, On sait qu'est-ce que tu peux faire avec MP4 |
| | PR | 3.5 Développer et gérer les plans de vente Qui va parler à tous nos clients (d'un produit existant) mais qui ont aussi un potentiel pour NS. Et un deuxième envoi qui se fait, y va y avoir encore un encart dans les enveloppes, on va leur parler encore du NS. Et donc c'est comme ça. On a des affichettes qui ont été faites dans toutes les succursales, il y a une affichette qui parle du NS. En fait, on le fait avec les moyens qu'on a. On a eu un petit peu de couverture de presse. En fait, il y a une planificateur, directeur planification financière de la banque qui a fait un article dans le journal les Affaires, parlait beaucoup du NS. MP2 |
| | PI | Ce qu'on a fait, c'est sûr on se colle surtout nos autres produits, on a dit – C'est sûr que y faut un moment donné, arriver dans notre site Web pour en parler à nos clients. Donc une des premières choses qu'on fait dans notre site Web, tous nos |

| Processus | PI / PR | Extrait |
|------------------------------------|---------|---|
| | PR | <p>produits sont campés de la même façon. On a ce qu'on appelle une fiche produit. C'est une fiche descriptive de qu'est-ce que c'est le produit, à qui ça s'adresse, etc. Fait que ça, j'ai écrit ça... je me souviens, avant de partir en vacances. Donc ça doit être en mai... en juin ou en juillet, MP2</p> <p>La succursale va devoir quand même rencontrer son client et dire – Non. C'est des activités qu'on a données au réseau pour y essaient de rencontrer le maximum de clients possible avant la campagne (d'un autre produit) pour pas être pris avec tout ce lot là... en même temps que la vente (de l'autre produit). Ceux qui sont déjà faits, ils n'ont plus besoin de s'en occuper. Ils sont partis pour l'année prochaine, ils sont corrects MP2</p> |
| 4. Offrir les produits et services | PI | <p><i>Considération succursales</i> Représentant du réseau... Soit de la succursale précisément... ou d'un secteur qui supporte le réseau... Mais on a ce genre de représentant là... sur nos comités ... et c'est essentiel MPI</p> <p>Les succursales en Gaspésie, pas les succursales de Montréal. Fait que le défi à date là, c'est vraiment de dire «Comment on fait pour lancer un produit, un processus, un changement qui fait en sorte qu'on a vraiment le pouls de tout ça. Là le défi, Et on est une petite banque... j'imagine les autres grandes banques. MPI</p> <p>Comment je le vends dans le réseau ? Quel formulaire on a besoin? MPI</p> <p>En même temps qu'on a eu notre comité qui est développement du système, parlait du NS tout le temps, les gens qui font les procédures, c'était toujours impliqués, toujours avec nous pour mettre en place les procédures écrites pour le réseau. Donc tout écrire la documentation, relater, comment et ça va au delà du comment, c'est aussi le comment la procédure, je rentre dans le système, je fais ça je fais ça je fais ça. Autrement dit, les caractéristiques peut-être un peu plus poussées que ce qui est pas disponible sur la feuille du produit. MP2</p> |

16 PI et 6 PR

| Processus | PI / PR | Extrait |
|-----------|---------|---|
| | PI | Après ça, on a regardé... commencé à regarder comment nous, dans le réseau, on va l'utiliser. MP2 |
| | PI | Et là, on a essayé d'impliquer le centre télébancaire. On a impliqué les gens vraiment qui représentent le réseau. Le centre télé-bancaire et pour voir, ça va être quoi qu'on va faire, mais tout ça, c'était vraiment les débuts de réflexion MP2 |
| | PR | <i>Pas tenu compte initialement</i> C'était quoi le gros avantage pour vous de pouvoir ouvrir des comptes avant le 1 janvier? ...Éviter la cohue du début de janvier où tout le monde se décide à le faire en même temps et on est en plein campagne (d'un autre service) Puis on appelle nos clients présentement pour leur autre produit, mais regarde, on va faire le NS en même temps. Donc on a pas besoin de rencontrer le client une autre fois. Une combinaison entre les deux, une efficacité. MP3 |
| | PI | Dans le NS, en fait, on est pas exactement partis de rien. Je l'ai pas mappé. On avait d'autres (procédures) existantes comme par exemple pour le produit X et tout ça. Je suis partie un peu de ceux-là. La procédure est la même. Le produit est pas le même, le produit X et NS, c'est pas la même chose. Mais côté de la succursale, la procédure, l'approche avec le client va être la même.MP4 |
| | PR | Au niveau de la procédure, bien le produit X, c'est un compte enregistré comme le NS. Mais c'est au niveau fiscal qui n'est pas la même chose. Donc au niveau de la procédure, ce qu'on avait donné aux succursales, il a fallu le changer. MP4 |
| | PI | Nous représentons, notre mandat est de représenter le réseau dans les différents comités, différentes réunions ainsi de suite. On va parler au nom du réseau quand on a l'occasion MP4 |
| | PI | Pour le CELI, les particularités côté procédures processus... je me suis assis avec les centres administratifs... eux y ont un impact aussi là-dedans... avec la succursale. Le marketing... la formation. Donc on essaie de trouver ce serait quoi le mieux, la meilleure façon de faire qu'on pouvait donner à la succursale pour faciliter leur travail.MP4 |

| Processus | PI / PR | Extrait |
|-----------|---------|---|
| | PI | Il y a les représentants du réseau des succursales, il y a un directeur qui est le représentant du réseau des succursales MP6 |
| | PI | Quel est le meilleur profil client, qui pourrait prévaloir dans le NS versus un produit X. Donc les gens en succursales ont à absorber ces notions là et les gens de marketing travaillent à leur donner des outils de vente MP6 |
| | PR | Donc nous, tout ce qu'on avait à faire, c'est d'attendre pour voir comment ça se passait MP8 |
| | PR | On va faire la transaction en janvier ou en février. Mais la rencontre qui va prendre une heure ou deux, on va la faire là d'ici peut-être le 15 janvier. Puis on va arriver dans le rush des produits X, qu'on va avoir juste 15 minutes à donner à notre client. Il ne se sentira pas abandonné parce que la première rencontre va avoir lieu à l'automne MP9 |
| | | 11 PI et 5 PR |
| | PI | <i>Considération centre administratif</i> |
| | PI | Les gens de gestion de produits, quand y ont pensé d'avoir le NS... Ils ont parlé avec le VP adjoint du secteur qui va l'administrer. MP1 |
| | PI | Donc dès le départ, on a créé ce comité là et on en a jasé... en fait, ça impliquait l'administration.MP2 |
| | PI | Les centres administratifs qui vont... supporter le produit... en fait, ceux qui vont faire... mettre la main à la pâte... ça va être ouvert. MP2 |
| | PI | Les centres administratifs attachés aussi ça (NS). Donc c'est plusieurs têtes qui se sont mis ensemble MP4 |
| | PR | Il y a une partie des transactions comme par exemple... qui va se faire admettons à partir de janvier qui est automatique, que la contribution se fait en succursale pis ça passe tout droit et il n'y a personne qui le voit. |

| Processus | PI / PR | Extrait |
|-----------|---------|--|
| | | <p>Mais y a une partie qui de ceux-là aussi qui se font en succursale, mais... il y a quelque chose qui va pas... Ils n'ont pas de validation au niveau du système et ça sort comme sur l'impression centralisée ici... nous, on doit re-saisir les demandes... MP5</p> |
| | PI | <p>On avait fait des scénarios avec des prévisions de combien qu'on en vendrait et c'était quoi le temps de traitement et combien j'aurais besoin de personnes ici qu'y fassent ça à bras. Puis il y a eu plusieurs scénarios, plusieurs choses, voir dans le fond... si on le fait manuel... ça prend tant de temps... ça prend tant d'étapes. À ce moment-là... il y a des scénarios qui ont été faits... qu'est-ce qu'on fait si par exemple on le fait manuel. Si on le fait manuel, c'aurait été quoi en termes de travail... aurait été énormément de ressources. Et j'avais estimé un temps selon les gens que j'avais demandé, je m'étais renseignée. J'ai fait une estimation à x comptes à tant de temps. On parle de tant de semaines, je pense que j'avais estimé deux mois. On parle de combien de ressources. Et là, j'avais présenté un scénario. MP5</p> |
| | PI | <p>Quand ça, ça a été discuté, l'automatisation, le comité de pilotage a commencé. Donc y a un comité de pilotage qui s'est fait. Il y a TI, mais aussi gestion de produits. Nous (centre administratif), on a été impliqués. Il y a les projets. Section de projets, section procédurale, formation, ça fait un petit peu le tour, services financiers (c'est comme un cabinet de fonds si on veut) qui ont été impliqués aussi parce que c'était comité de pilotage d'une autre initiative MP5</p> |
| | PI | <p>Les gens des centres administratifs qui vont avoir à travailler sur les portions administratives du système MP6</p> |
| | PR | <p><i>Considération service client interne</i></p> |
| | PI | <p>La responsabilité, le représentant d'admin, tout dépendant de qui, de quel types de questions les succursales vont avoir besoin, ils vont aller soit au réseau, le représentant réseau ou au centre administratif directement. Les zones grises... Mais oui. Il y a des zones grises, mais ça c'est une chose qui peut être améliorée</p> |

| Processus | PI / PR | Extrait MPI |
|--|---------|---|
| | PI | <p>Donc nous, ce qu'on a besoin de voir, c'est quelles sont les modifications, quels sont les ajouts, quels sont les changements. Là, à ce niveau-là, c'est comme toute assez simple parce que y a une bonne compréhension de ce produit là qui est le produit X au sein de mon équipe. Donc les gens iciles analystes en support sont très à l'aise avec le produit. Ils sont très à l'aise avec les systèmes, les procédures aussi. Donc, on duplicate ce qu'on fait pour le NS et c'est comme toute assez simple MP6</p> <p>De plus, cette implantation a été faite en même temps qu'un changement organisationnel dans la gestion des appels de support. Ce qui a eu pour effet de modifier la structure de support laquelle était habitués nos clients, donc occasionné un surplus d'appels non lié au projet CELI</p> |
| 5. Gérer le service à la clientèle | PI | <p>9 PI et 2 PR</p> <p>Leur approche pour le client sera pas exactement la même... c'était pas les mêmes applications dans un produit X que pour le NS. La clientèle est différente aussi MP4</p> |
| Processus supports | | |
| 6. Développer et gérer les ressources humaines | PI | <p>Formation</p> <p>Quelle formation ça me prend ? MP1</p> <p>On a... oui informé le Réseau, on les a informés et formés sur le NS MP2</p> <p>Donc là, évidemment, il y a eu des discussions. Ce qui avait été demandé, c'est qu'il avait été demandé de faire une estimation par exemple pour la formation, combien ça allait prendre de temps et ci et ça. La formation, ils ont demandé à avoir un mois. Un mois pour former et un mois de préparation pour la formation. Sachant que la date butoir était le 8 décembre, donc un mois pour donner la formation aux succursales, ça nous amenait au 8 novembre et un mois de</p> |
| | PR | |
| | PI | |

| Processus | PI / PR | Extrait |
|-----------|---------|---|
| | | <p>conception de la formation, ça nous amenait au 8 octobre. Ça veut dire que d'ici le 8 octobre, l'équipe des procédures devait avoir fini les procédures pour que l'équipe formation prenne les procédures et commence à bâtir la formation avec les procédures MP5</p> |
| | PI | <p>Si il y a de la formation, on va recevoir la même formation que les gens du réseau pour être toujours au même niveau MP6</p> |
| | PI | <p>Donc la formation est beaucoup plus axée sur autre produit, mais en même temps, on intègre le NS. Donc, ils (formation) ont regardé la stratégie de formation requise en fonction de tout le développement informatique qui se faisait et qui était implantée au 8 décembre. Puis ils ont identifié la meilleure procédure, c'est un tutoriel qui va être là. A l'intérieur de ce tutoriel là, on va aborder une portion sur le NS. Et des arguments de vente, des comparables sur les produits, de la concurrence, nos propres produits comme je dis. Établir le meilleur profil, quel est le client type pour le NS versus un autre type de placement qu'on pouvait lui offrir MP6</p> |
| | PI | <p>Moi, j'ai été insérée dans le projet à la fin septembre. Et c'était au niveau de la formation. ce que j'avais à faire, c'est de faire une analyse de besoins au niveau de la formation. Grosso modo regarder les documents, on se demande qui est visé par ça. Ensuite de ça, c'est quoi l'objectif du changement. Quand est-ce que y va falloir qu'y soit fait. Comment on va le faire. Là, on regarde nos défis. Quelles sont les conditions gagnantes pour arriver à ça? Ça, c'est comme ça qu'on commence. Dans les conditions gagnantes, ça doit être livré en fonction des délais parce que nous, on avait une date butoir qui est le 6.12. Faut que au 6.12, les employés soient formés car le nouveau produit est accessible via l'informatique pour pouvoir les offrir aux clients... Sauf qu'on peut pas faire l'insertion informatique parce que le système informatique est pas prêt encore. MP7</p> |
| | PI | <p>Embauche Fait que si on embauche de ce côté-là (succursales), ils nous demandent de nous</p> |

| Processus | PI / PR | Extrait |
|--|---------|--|
| | PI | <p>(centre administratif), s'améliorer en efficacité et d'être capables de prendre ce volume là avec presque pas d'ajouts de ressources MP1</p> <p>Pis de toutes façons le virage que la compagnie est en train de voir, la pénurie de main-d'œuvre va nous frapper. On a la banque un âge moyen élevé. Fait qu'on a beaucoup de départs à la retraite. C'est vraiment un enjeu constant dans nos opérations, qu'on doit s'y mettre au quotidien pour revoir, questionner. Et on le sait que l'embauche est difficile.</p> <p>Je grossis mon équipe donc on avait identifié que en raison de ce projet-là, on aurait besoin de l'aide d'avoir une ressource temporaire le temps de l'implantation MP6</p> <p>Ça touche les ressources humaines... les gens en ressources humaines MP9</p> |
| 7. Gérer les technologies de l'information | PI | <p>9 PI et 1 PR</p> <p>À quel endroit, ce produit là pourrait être administré. Les recommandations de système viennent de l'équipe projet. MP1</p> <p>Ils vont s'assurer que l'entrepôt de données, où on déverse toute l'information de nos systèmes dans le but de faire l'analyse croisée et production de rapports et tout ça. Fait qu'il y a toujours quelqu'un, peut-être pas à toutes les rencontres, mais qui s'assure que les liens avec ça, qu'on est pas en train de faire quelque chose qui va fausser les données de l'entrepôt. MP1</p> <p>On a bâti ça dès maintenant parce que y fallait réagir rapidement parce que ça demande... tout ce type de gros projets là, demande des développements informatiques très importants MP2</p> <p>ça impliquait beaucoup aussi... tout ce qui est technologie... comment on va le faire vivre ce NS là MP2</p> <p>C'est que le gouvernement nous demande dans le cadre d'un transfert en cas de décès, un transfert au conjoint, le nom du défunt, la date du décès et le NAS du défunt dans l'information qu'on va lui envoyer. Mais la structure de nos systèmes,</p> |

| Processus | PI / PR | Extrait |
|-----------|---------|--|
| | | <p>la majorité des banques sont comme ça, on conserve pas l'information dans le compte d'une autre personne, d'où vient l'argent et pourquoi MP2</p> |
| | PI | <p>Au niveau des systèmes informatiques, donc nos experts informatiques en collaboration avec sous-traitant. Eux qui ont fait nos développements dans nos systèmes MP4</p> |
| | PI | <p>Et dans le système, informatiquement, ils ont pris ce qu'on avait pour le produit X. En fait, c'est presque une copie conforme du produit X avec ses propres particularités...Faut qu'on ait la chance.MP4</p> |
| | PI | <p>Tout ce qui se rattachait au NS. Donc c'est pour ça qu'y avait des séances de travail pour tout ce qui est informatique. Côté procédures, formulaires et tout ça. Donc on se rencontrait plusieurs fois par semaine et même encore. C'est assez. On est rendus aux deux semaines, mais on finalise encore jusqu'à temps que ce soit déployé.MP4</p> |
| | PI | <p>On est pas allés vers ça (travail manuel). Dès que ça a été accepté, on a dit – Okay... oublions ça, on s'en va vers l'automatisation. L'automatisation c'est que en fait, la proportion de transactions qui passeraient « straight through ». C'est sûr que c'est super parce que y a une partie que nous, on voit pas et que la succursale voit pas.MP5</p> |
| | PI | <p>Ensuite, il y a les comités de pilotage. Ça, c'est des intervenants de différents secteurs qui travaillent pour le développement informatique... Donc ils ont un lien avec le développement. MP6</p> |
| | PI | <p>On a fait des liens avec la technologie informatique. Parce que nous, on a créé un tutoriel pour le NS. Donc on doit faire des liens avec eux (TI) pour qu'eux regardent la grosseur de notre tutoriel pour voir s'y peuvent le placer sur Internet MP7</p> |
| | | <p>Informatiquement, comment on change tout ça ? MP9</p> |

| Processus | PI / PR | Extrait |
|--|---------|--|
| | PI | |
| 8. Gérer les ressources financières | PI | <p>12 PI et 0 PR</p> <p>Le comité de pilotage un peu plus bas... va tomber un peu plus dans le contenu. Le budget, ça va être géré, là.MP1</p> <p>Les coûts sont préoccupants, on a des gros objectifs budgétaires et c'est difficile. MP1</p> <p>Beaucoup, de gérer les budgets de façon très très serrée MP1</p> <p>Fallait débloquer les budgets pour faire le développement de système, s'assurer que le système pourrait être prêt à temps. Ça, ça a été la première chose MP2</p> <p>Donc les dépassements budgétaires sont autorisés par le comité directeur MP6</p> <p>Tous l'aspect ventes et revenu d'être les premiers sur le marché + campagne et objectifs de ventes</p> |
| 9. Acquérir, construire et gérer les propriétés | n.a | |
| 10. Gérer la santé et la sécurité | n.a | |
| 11. Gérer les relations externes | PI | <p>C'est un produit qui est enregistré, de quelle manière on va communiquer cette information au gouvernement ?MP9</p> <p>Mettre ici ABC et press releases</p> <p>1 PI</p> |
| 12. Gérer les connaissances, l'amélioration et le changement | n.a | |
| 13. Gérer les risques d'entreprise | PI | <p>Comment on va le communiquer. J'ai mon document de la gestion du risque ici MP2</p> |

| Processus | PI / PR | Extrait |
|------------------|----------------|--|
| | PI | Mars, rendus en mars, on a commencé à faire une analyse sur c'est quoi l'impact pour nous à la banque. Qu'est-ce que ça représente.MP2 |

2 PI

APPENDICE S

CONSIDÉRATION DU SYSTÈME DE PRESTATION

*(P-D) Planification - Développement, (I) Implantation

| Processus | P-D / I | Extrait |
|--|---------|---|
| Processus opérationnels | | |
| 14. Développer vision et stratégie | P-D | To support IF's ongoing efforts to strengthen its leadership position, it recognized the need for employees to increase their up-selling and cross-selling skills and further recognized that would require a superior level of coaching and training. (Cas de l'IF sur site-Web du consultant) |
| | P-D | Document papier |
| | I | Alors, comment ça nous a été présenté, c'est pas mal un peu les valeurs, la vision de l'IF, où on veut aller. On veut avoir une marque où on va à l'IF et on est servis tous de la même façon, que vous vous présentiez ici à la <i>succursale A</i> ou que vous vous présentiez à la <i>succursale B</i> (MP7) |
| 15. Développer et gérer produits et services | I | Qu'est-ce que l'excellence dans l'exécution ? L'excellence dans l'exécution, ce que vous apprenez dans la NNS, la vision pour la NNS, objectifs de la NNS, les six étapes de la NNS, les exercices, travailler en équipe. La NNS, la feuille de pointage. (MP7) |
| | P-D | Projet pilote Le gourou de vente à Toronto, et puis il s'alimente toujours, il cherche des sources externes pour s'alimenter pour décider de comment on change nos façons de faire, puis après ça, ça descend en cascade. (MP2) |
| | P-D | Voir document papier sur projet pilote |
| | I | Projet pilote + Implantation de la NNS On a fait une région pilote avant, pour essayer de voir ce qui marchait et ce qui ne marchait pas, puis là on est vraiment rendus au déploiement à la région au complet. (MP2) |

| Processus | P-D / I | Extrait |
|-----------|---------|--|
| | I | <p>Puis, on a vraiment appliqué ce que justement on avait eu à Toronto, puis on a regardé module par module. Puis, on lisait un module, après ça on débrefait ce qu'on pouvait aller chercher le plus, comment on pouvait le lancer en succursale. On a vraiment... Sauf que ce que nous autres, on a fait, c'est que mettons qu'on a 10 non, je dirais plus autour de 15 succursales dans le centre-ville, on avait 15 directeurs adjoints avec nous autres dans la salle, puis on avait 6 modules à regarder. Ça fait qu'on a regroupé les gens, puis on leur a donné chacun un module. On leur a demandé de regarder le module, puis de se préparer pendant une demi-heure, puis au bout d'une demi-heure, ils devaient livrer au reste du groupe le module en question. Ça nous a vraiment mis tout de suite en situation. Sauf qu'ils s'approprient un module, mais après ça, leurs collègues leur livraient les autres modules. Par contre, ils voyaient la puissance du module en question, donc l'intérêt était là d'écouter les autres. Puis, de la façon que le vice-président régional débrefait aussi ce qu'il disait dans le module, il s'assurait que tout le monde comprenne, il s'assurait aussi que tout le monde comprenne les défis qu'il y a là-dedans. Ça a vraiment créé un genre d'intérêt, puis les gens sont sortis, ça a duré entre quatre et six heures, dépendamment des régions. Les directeurs sont sortis de là très confortables à livrer la marchandise. En plus, le fait qu'on n'avait pas mis le directeur de succursale dans cette salle-là, qu'on a juste demandé aux directeurs adjoints, ça a donné de l'importance à leur rôle. Ça les a vraiment, ça a vraiment fait qu'ils se sont approprié le concept. Ce qui a été le fun aussi qu'on a fait, puis que je ne pense pas qui est fait ailleurs. Ailleurs, ils ont fait directeurs et directeurs adjoints. Nous autres, on a juste pris nos adjoints.(MP2)</p> |
| | I | <p>Au moment où c'est sorti, on a mis en place la première étape. On a pratiqué la première étape, ensuite on a mis la deuxième étape, puis la troisième, la quatrième, jusqu'à la sixième étape. (MP8)</p> |
| | I | <p>Non modification de la NNS (voir réponse on adapte un peu) Le contenu, on n'a pas le droit de le changer. Le contenu, ce qu'il y a là-dedans, puis les étapes et tout ça. La seule chose qu'on a réussi à changer, c'est de dire qu'au lieu de faire la semaine 4 en une semaine, puis la semaine 5 dans la deuxième semaine, on a réussi à obtenir un genre d'exception, parce que la firme (de</p> |

| Processus | P-D/I | Extrait |
|---|-------|---|
| 16. Mettre en marché et vendre produits et services | P-D | <p>consultant), c'est vraiment très strict (MP2)</p> <p>Establish sales plans and sales strategy Voir document papier sur projet pilote</p> |
| | P-D | Le référencement fait partie de ce que les EPL doivent faire (MP1) |
| | P-D | Eux autres, leur rôle est vraiment de donner le goût au client d'aller rencontrer quelqu'un dans un bureau (MP2) |
| | P-D | L'objectif visé, c'est d'amener le client dans le bureau, au départ. (MP4) |
| | P-D | Eux (EPL), leur job, c'est vraiment de les (clients) assoir dans nos bureaux, et c'est au directeur de compte, après, de prendre le relais, parce que ce n'est pas des experts. Ils doivent connaître les produits pour les offrir, mais pas se lancer dans des explications, parce que ce n'est pas leur expertise, si vous voulez. (MP7) |
| | I | <p>Manage sales force and sales plans</p> <p>L'IF, c'est une entreprise qui cherche à faire des revenus, mais ce n'est pas le but, donc principalement, c'est d'écouter le besoin du client, de ne pas lui offrir juste parce qu'il y a quelqu'un qui observe. Il faut plutôt répondre à un besoin financier, plutôt que de vendre (MP8)</p> |
| | I | <p>Le nombre de propositions que l'employé a faites pendant la semaine, puis qu'est-ce qu'il a fait comme proposition – ça, c'est le numéro, si on veut, du client, une référence au niveau du directeur de compte –, puis qu'est-ce qu'il a fait comme référence [...] ça me permet de visualiser un peu qu'est-ce qui a été proposé, qu'est-ce qui a été envoyé au directeur de compte. Est-ce que c'est des références qui sont solides, dans le sens, est-ce que l'employé a vraiment ciblé le besoin du client ? En allant sur le profil, je peux voir qu'est-ce qu'il a rencontré, s'il s'est présenté, est-ce qu'on lui a vendu ce produit-là. (MP8)</p> |
| | I | Les plus difficiles, c'est vraiment l'étape 4 et 5. L'étape 4 et 5, c'est donner suite à |

| Processus | P-D / I | Extrait |
|-------------------------------------|---------|--|
| | I | <p>un indicateur lié ou non lié et, au besoin, recommander le client à un collègue pour un rendez-vous. Donc, cette étape-là, dans le fond, c'est une proposition d'un produit, et l'étape 5, c'est le fait de demander à un collègue ou à un directeur de compte de rencontrer ce client-là. Donc, ces étapes-là sont plus difficiles (MP8)</p> <p>Donc, principalement, on lui donne la date, puis il va m'expliquer quelle a été sa résolution de problème, quel a été le problème qu'ils ont entendu de la part des clients. Donc, c'est important de le remplir, puisqu'on a un programme informatique qui nous permet d'entrer sur un système. Comme ça, s'il y a des erreurs trop fréquentes, on est capables de le corriger au niveau de procédures de la vente, qu'est-ce qu'il y a comme procédure qui est problématique. Donc, résolution de problèmes (MP8)</p> <p>La NNS nous a permis d'être plus précis dans les produits clés. Elle permet de faire un coaching plus précis et ciblé et donc d'être efficace plus rapidement. Cela nous a aussi permis de faire des références de meilleure qualité à nos partenaires, et aussi d'augmenter nos références en produits X. Voici des exemples pour être plus concrète: Références VISA T1-2008 : 101 sur un objectif visé de 130, nous faisons beaucoup de classiques II ou de visas étudiantes, Références VISA T3-2008 : 131 sur un objectif visé de 130, nous focusons et donc faisons plus de visas privilégiés à plus de 50%, Références THP (assurance voyage) T1-2008 : 7 sur un objectif visé de 60, les opportunités n'étaient pas saisies à chaque fois, Références THP (assurance voyage) T3-2008 : 52 sur un objectif visé de 60, les opportunités saisies ont eu une belle progression, Références à nos partenaires T1-2008 : 217 sur un objectif visé de 384, les produits référés étaient moins diversifiés Références à nos partenaires T3-2008 : 382 sur un objectif visé de 384, les références touchent tous les produits et concernent tous nos partenaires . (MP14)</p> |
| 17. Offrir les produits et services | P-D | <p>Aucun aspect touchant l'aspect de l'offre de services</p> <p>Deliver service to customer On a décortiqué étape par étape de façon très précise tout ce qu'un caissier devait faire avec chacun de ses clients, puis on a appelé ça le « contact par session ». Chaque fois qu'un caissier rencontre un client, ces étapes-là doivent être faites tout</p> |

| Processus | P-D / I | Extrait |
|-------------------------------------|---------|--|
| | I | <p>le temps, chaque fois. C'est un petit peu un concept de ISO 9001 (MP2)</p> <p>On demande aux gens, par contre, de se lever, parce qu'ils ont des chaises, puis c'est ça qu'on est en train de regarder aussi, parce que la personne, quand elle est assise, elle n'a pas le contact les yeux dans les yeux, parce qu'elle est assise, elle est plus basse. On est en train de regarder. Puis, là, enlever les chaises, c'est pas mal dur aussi. (MP7)</p> <p>C'est sûr que l'idéal, ce serait d'avoir plusieurs personnes, des personnes pour autoriser, des personnes qui observent, puis qui donnent des commentaires. C'est l'idéal. Dans un monde parfait, ce serait comme ça, mais ça ne l'est pas. Donc, c'est sûr que chaque personne fonctionne d'une différente façon. Ce que je fais, personnellement, c'est que pendant que j'autorise, je regarde. (MP8)</p> <p>S'il y a quelque chose qui est flagrant, par exemple s'il y a vraiment une ligne d'attente, s'il y a vraiment une ligne d'attente, c'est la fin du mois, on peut savoir que le client va attendre plus que cinq minutes, parce qu'on peut suivre des yeux le client qui entre, puis tu n'entends pas le « merci d'avoir patienté ». À ce moment-là, je vais le (EPL) voir. Quand il va chercher son argent, je vais lui dire : « Écoute, il ne faut pas que tu oublies » (MP8)</p> <p>C'est vraiment une façon facile de visualiser étape par étape une interaction, comme je vous l'ai dit, parfaite entre un client et un employé. (MP8)</p> <p>Sollicit customer for feedback Quand ils partent, les clients, ils ont des petits coupons de sondage qu'ils peuvent répondre. Ça fait à peu près deux mois, deux mois, trois mois. Et là, il va écrire les commentaires sur le service qu'il a reçu. (MP7)</p> |
| 18. Gérer le service à la clientèle | P-D | <p>Measure and evaluate customer satisfaction (customer feedback)</p> <p>Quand on regarde toute la hiérarchie à la base, il y a deux choses qui sont mesurées constamment tous les trimestres chez tous nos individus, c'est la probabilité de recommander des clients qui sont sous ta gouverne, si on veut. Puis, les résultats</p> |

| Processus | P-D / I | Extrait financiers (MP2) |
|-----------|---------|--|
| | P-D | Parce qu'on a toujours travaillé là-dessus. C'est quelque chose qui est très important dans le service à la clientèle, mais là ça le devient encore plus là pour introduire tout ça, pis de rester naturel, ça devient encore plus important, je pense d'avoir la bonne, la bonne approche le client.(MP4) |
| | P-D | On a des sondages qui sont faits auprès de nos clients, alors des sondages qui sont faits par rapport à un client qui a visité la succursale. Il y a une compagnie qui appelle les clients et qui leur demande des questions. Alors, c'est parti de ça, parce que pour pas mal toutes, je pense, les institutions financières, ce qui est très important, c'est le <i>likelihood to recommend</i> .(MP7) |
| | P-D | La banque se cherche des façons pour être le premier, le meneur au niveau du service à la clientèle, ce qui a fait déclencher la NNS. (MP7) |
| | P-D | Parce que dans le fond, notre objectif ultime chez IF, c'est qu'on mesure la satisfaction de nos clients par sa probabilité de nous recommander d'autres clients (MP1) |
| | | Measure and evaluate customer satisfaction (customer feedback) Donc, la compagnie qui fait nos sondages s'appelle Market Probe, et puis ce qu'ils font, c'est qu'ils contactent des clients qui sont passés par nos représentants du service à la clientèle, et ils leur demandent certaines questions. Quand on pense à quand on a commencé à faire ce concept-là en mai, on a commencé à l'introduire en mai, j'ai fait un genre de tableau Excel des résultats du service en succursale (MP1) |
| | I | Chaque mois, chaque directeur de chaque unité reçoit le nombre de clients qui ont été sondés et la cote que le client a donnée entre 1, qui n'est pas bon, à 10, sur la qualité de services que le client a reçu. (MP2) |

| Processus | P-D / I | Extrait |
|---|---------|--|
| | | <p><i>Toutes les citations concernant le LTR dans la variable indépendante endogène</i> On dit que quand le client est prêt à faire ça, c'est parce qu'il nous aime vraiment.</p> |
| | I | |
| | I | |
| 19. Développer et gérer les ressources humaines | PD | <p>Noïon de coaching (dévelop employée compétence) On vient de commencer, je dirais que ça fait peut-être un an qu'on l'utilise sur une base régulière. Ce consultant-là est beaucoup plus axé sur le coaching de vente, et il se sert de coaching de sport pour faire beaucoup d'analogies, des analogies du style : « Tiger Woods a besoin d'un coach pareil même s'il est le meilleur au monde en golf ». Il y a quand même un coach qui le regarde, qui l'observe frapper sa balle, puis qui lui donne constamment du feedback : « Tu devrais mettre ton bras un petit peu plus collé vers toi. » Puis, c'est vraiment très, très, très précis dans le coaching, sur des choses très, très, très critiques. Alors, c'est tout basé sur ces concepts-là. (MP2)</p> |
| | PD | <p>Formation [...] C'est sûr que pour les DSC, c'est un soulagement. Ça leur permet de vraiment mettre le doigt sur les choses précises qu'ils doivent coacher, qu'ils doivent observer, qu'ils doivent former, comparativement à avant, où on ne leur donnait pas nécessairement de pistes de solution. Si je veux être là, je sais quoi faire. Ils savent vraiment toutes les actions qu'ils doivent prendre. (MP2)</p> |
| | PD | <p>Au niveau des DSC, quand ils faisaient leur coaching, bien c'était peut-être un petit peu n'importe comment tandis que la NNS ça leur donne une belle structure pour leur coaching. Aujourd'hui leur coaching ne se fait qu'avec la NNS dans le fond [...]. Le coaching des EPL, effectivement. Alors là, ça leur (DSC) donnait</p> |

| Processus | P-D / I | Extrait |
|-----------|---------|--|
| | PD | <p>vraiment une structure, mais il fallait qu'eux (DSC) voit ça aussi. (MP4)</p> <p>Boni/performance</p> <p>Puis, quand je te disais tantôt qu'ils sont rémunérés sur ces variables, on arrive avec des piliers qu'on a appris. Il y a quatre piliers. Un, le premier, c'est la conformité. Tu ne fais pas de prêt à risque, tu respectes les règles, tout ça. Il faut que tu atteignes un certain niveau. Si tu ne l'atteins, ça ne compte pas. Si tu ne l'atteins pas, tu n'as pas du tout de prime variable. Si tu l'atteins à un certain niveau un <i>threshold</i>, qu'ils disent, en anglais, un barème, c'est correct, autrement dit c'est juste les autres qui entrent en ligne de compte. Le deuxième pilier, c'est un pilier financier (celui-là, c'est le plus important, d'ailleurs). Il compte pour à peu près 50 % de ta rémunération variable. Là, c'est comment ta succursale est rentable comparativement aux autres succursales qui sont de la même couleur que toi. Puis, là tu as un <i>ranking</i>, puis tu vas vouloir être le plus haut possible par rapport aux succursales pareilles. On a le <i>top quartile</i> où tu peux faire partie des 10 premiers, après ça tu vas avoir le second quartile où tu vas faire partie des 25 %. C'est très précis. C'est précis au niveau de la rémunération. Le troisième pilier, c'est le pilier de la satisfaction client (25 %), mais si tu te situes dans le <i>top quartile</i>, 10 % du meilleur, celui-là est doublé. Si tu te situes en bas du 10 %, il compte juste pour 25 %. Mais quand tu es dans le 10 % du top, ça double ta performance financière. Le dernier pilier, qui est un peu comme le premier, on l'appelle le « service inter-entreprises », donc comment tu fais de références à tes collègues. Puis, encore là, tu as un certain niveau à atteindre. Si tu l'atteins, tu es correct, si tu ne l'atteins pas, là tu es diminué dans ton boni. Ça fait que les deux plus importants sont vraiment les piliers de rentabilité et de services à la clientèle. C'est dans leur (EPL) évaluation de rendement. Oui, c'est dans leur évaluation de rendement. (En tant que DSC), si mon équipe n'atteint pas, je vais avoir une surprise aussi à la fin de l'année. Oui, parce que c'est demandé. C'est exactement la même chose qu'un objectif. (MP2)</p> |
| | PD | <p>Faire la NNS fait partie de leur mandat, ils ont un salaire de base et un bonus. Pour avoir droit au bonus il faut effectuer le mandat. Donc si tu fais très bien ta job tu vas avoir avoir un bonus, pour très bien faire ta job, il faut avoir fait l'HP. C'est pas tant que si tu fais L'HP tu vas avoir 500 ou 1000\$, mais c'est un des composantes d'attribution du boni de fin d'année ou de la compensation variable. (MP10)</p> |

| Processus | P-D / I | Extrait |
|-----------|---------|--|
| | I | <p>Formation On leur a donné la mission d'aller s'asseoir avant une certaine date, on leur a dit : « Avant vendredi, il faut que vous alliez vous assoir avec votre directeur, et le directeur, c'est le premier à qui vous faites la formation. » Ça fait que là, c'était comme du reverse coaching où l'adjoint montre à son patron ce qu'il va montrer à ses employés. Pratiquez avec votre directeur, puis après ça, vous partez le lundi avec votre équipe et vous leur donnez la formation du module 1 (MP2)</p> |
| | I | <p>C'est pour ça qu'on a beaucoup besoin de les coacher. Puis, ça, c'est partout, ce n'est pas juste ici, c'est en général. Les EPL ont besoin d'être coachés. C'est pour ça aussi, dans le fond, qu'on vous demande de faire des observations, qu'on vous demande de faire du développement de compétences avec eux autres. Ils ont besoin de ça. (MP5)</p> |
| | I | <p>Bien, c'est ça. Moi, j'ai dit : « OK, les petits nouveaux, ce que je vais faire, c'est que je vais toujours les mettre à côté d'une personne d'expérience qui connaît pratiquement tous les clients. » On a une vitre ; déjà, en partant, tu peux dire : « Regarde, c'est Mme. » (MP5)</p> |
| | I | <p>Alors, j'ai tout traduit, puis chaque semaine, on travaillait sur le comportement 2. OK, comportement 1, 2, 3, jusqu'à la fin [...] On coache tout le monde, parce qu'on veut tellement s'assurer que les gens, tu sais, qu'il y ait une constance, puis que c'est tout le temps pareil. (MP7)</p> |
| | I | <p>Donc, les EPL qui sont en <i>training</i> vont visualiser la NNS, et la NNS est utilisée pendant aussi le moment de leur évaluation de quart [...] Parce que ces types de normes-là, c'est applicable n'importe où, ça devrait même être appliqué au niveau des directeurs de compte. C'est une façon d'introduire une conversation, puis c'est du simple service à la clientèle. C'est utilisé en tant que gestionnaire. Quand on rencontre un client, c'est utilisé à l'accueil, c'est utilisé au niveau des directeurs de compte, ça devrait être là, présent tout le temps. C'est vraiment une façon, une étape par étape, puis ça permet vraiment de coacher les employés selon les étapes qu'ils vont manquer, pas juste de façon globale. C'est évidemment d'y aller étape</p> |

| Processus | P-D / I | Extrait |
|---|---------|---|
| | I | <p>par étape pour une meilleure assimilation, dans le fond. (MP8)</p> <p><i>Toutes les citations concernant la notion de coaching dans les mécanismes d'apprentissage</i></p> <p>Boni (voir dérive de l'utilisation du boni dans les effets systémiques) La succursale, le directeur d'une succursale est rémunéré au salaire de base et a un bonus de performance, et dans ce bonus de performance-là, ces sondages-là en font partie ; 25 % de son bonus est basé sur la qualité des sondages. Le directeur a un incitatif de bien former son équipe, puis l'équipe a un peu aussi le même. Parce que pour un caissier, 25 %, encore là, de sa rémunération est basée sur la qualité de ce qu'il donne. Donc, c'est sûr que si la succursale n'a pas de bons résultats au niveau de la satisfaction de la clientèle, le directeur a maintenant tous les éléments pour pénaliser ou pour récompenser un employé qui a tout le temps la NNS. (MP2)</p> |
| 20. Gérer les technologies de l'information | P-D | <p>Aucun aspect touchant l'aspect des TI</p> <p>Utilisation des TI comme outils Et là-dedans, le système a décidé que le client serait propice à telle, telle ou telle affaire. C'est supposé d'être facile, ça aussi. Ils ont juste à aller là, à cliquer là, puis souvent, je dirais peut-être pour 75 % des clients, il y a des offres et opportunités qui sont là : des cartes de crédit, des marges de crédit préapprouvées. Il y a des indices qui sont là. Et s'il n'y a rien là, à chaque période, on leur arrive avec des thèmes spéciaux. (MP1)</p> <p>I Dans son profil, oui. Il y a des cartes Visa ou des marges de crédit préapprouvées, ou des choses comme ça, ou sinon ils font une recherche sur le profil rapidement. Si on voit que le client n'a pas de REER : « Monsieur le client, connaissez-vous les avantages du REER ? » Des choses comme ça. Dans cet onglet Offres et opportunités, il y a moyen de voir si je l'ai déjà offert parce qu'elles sont mises à jour. Donc, « a déjà été offert une fois telle date », « décliné », « accepté », « le client veut y penser », etc., avec la date et l'employé [...] Si ça fait un an, l'offre, elle va disparaître, également. C'est des offres qui sont mises à jour, donc ça va disparaître au bout d'un moment, dépendamment des produits. Une marge de</p> |

| Processus | P-D / I | Extrait |
|--|----------|---|
| | | crédit, ça peut être préapprouvé pour six mois et ensuite de ça disparaître. Les offres-là sont mises à jour par le système. Puis, nos clients sont choisis par le système également. (MP7) |
| 21. Gérer les ressources financières | Plan-Dév | Aucun aspect touchant les ressources financières tels que définis par APQC |
| 22. Acquérir, construire et gérer les propriétés | Impl. | Aucun aspect touchant les ressources financières tels que définis par APQC |
| 23. Gérer la santé et sécurité | n.a | |
| 24. Gérer les relations externes | n.a | |
| | P-D | Contrat d'exclusivité canadienne avec consultant Comme je disais, ça a été fait par un consultant externe. C'est un consultant qui travaille avec plusieurs banques américaines [...] C'est une firme américaine, on est la première institution financière canadienne à l'utiliser. Je pense que la banque a réussi à avoir un droit de regard. Si jamais une autre institution financière canadienne voulait avoir le concept, je pense qu'ils seraient obligés de nous demander l'approbation. (MP2) |
| 25. Gérer les connaissances, l'amélioration et le changement | I | Aucun aspect touchant les relations externes |
| 26. Gérer les risques d'entreprise | n.a | |
| | P-D | Aucun aspect touchant la gestion du risque |
| | | Gestion des la conformité et des risques lors des transactions, limite d'autorisation, faire participer DSC |
| | I | Il ne faut pas que tu fasses d'erreur [...] Tu joues avec de l'argent. Oui. Tu joues avec de l'argent, ça fait qu'il ne faut pas que tu fasses d'erreur en comptant. (MP1) |
| | I | Donc, les six premiers mois, on va lui demander de se concentrer sur les étapes à faire, le risque des transactions, les procédures, par exemple, pour vendre un mandat ou une traite, de ne pas oublier les étapes, parce qu'il peut y avoir une grosse répercussion au niveau de clients, si jamais une erreur devait arriver. (MP8) |

APPENDICE T

PRÉSENCE DES FACTEURS DE SUCCÈS

La revue de littérature a permis de répertorier plusieurs facteurs de succès³⁵ généraux et aussi spécifiques aux institutions financières (en italique dans le tableau) reliés à l'organisation et au modèles de DNS. L'analyse des cas a permis de révéler les facteurs que les IFs possèdent. Le tableau T.1 présente un portrait des facteurs de succès dressé par la revue de littérature. Les colonnes de droites exposent s'ils ont été observés, partiellement observés ou non observés dans l'analyse des cas de l'IF (A) et de l'IF (B). Le ratio de couverture représente le pourcentage des facteurs présents dans l'IF³⁶.

En comparant les ratios de couverture des facteurs de succès, il existe une différence marquée entre l'IF (A) et l'IF (B) ainsi qu'entre les facteurs de succès organisationnels et touchant les modèles de DNS. La chronologie et l'analyse des cas a permis de mettre de l'avant les éléments présentés dans ce tableau.

³⁵ On peut retrouver ces facteurs dans les tableaux 1.4 et 1.6 de la revue de la littérature.

³⁶ Le ratio de couverture est calculé en fonction de si le facteur est observé (1 point), partiellement observé(0,5) ou non observé (0) divisé par le nombre de facteurs.

Tableau T.1 Facteurs de succès répertoriés dans la littérature et observés dans les IFs

| Thèmes | Facteurs de succès | IF (A) | IF (B) |
|---|--|----------------------------|----------------------------|
| Organisation | Ratio de couverture | 91% | 64% |
| Facteurs organisationnels | Disponibilité des ressources <i>Culture d'entreprise favorisant le DNS</i> | X X | X - |
| Parties prenantes | Rôle des gestionnaires Appui de la direction <i>et des gestionnaires</i> Rôles des différentes fonctions Participation des employés Experts-champions Équipes multidisciplinaires | X X X X X X | X X X X X - |
| Communication | Mécanisme d'échange d'information | X | ± |
| Organisation apprenante | Importance de la rétroaction dans l'organisation | X | - |
| Mesure de performance | Mesures de DNS mises en place | - | ± |
| Modèles de DNS | Ratio de couverture | 39% | 0% |
| Présence d'un processus DNS | Phases séquentielles <i>et partiellement en parallèle</i> <i>Ajustement des étapes en fonction de la nouveauté</i> | - X | - - |
| Importance de la phase de planification | Comprendre les besoins des clients – <i>orientation client</i> <i>Processus de DNS ne doit pas être dominé par le marketing</i> <i>Étapes initiales doivent impliquer les clients</i> Utilisation efficace de l'information disponible Définition du NS Synergie avec le marché | - - - ± - X | - - - - - - |
| Importance de l'implantation et l'exécution | Mise en place de ce qui a été prévu | - | - |

X : facteur observé ± : facteur observé avec réserve - : facteur non observés

BIBLIOGRAPHIE

- Akamavi, Raphaël K. 2005. «Re-engineering service quality process mapping: e-banking process ». *The International Journal of Bank Marketing*. vol. 23, no 1, p. 28.
- Akamavi, Raphaël K. 2005. «A research agenda for investigation of product innovation in the financial services sector». *Journal of Services Marketing*. vol. 19, no 6, p. 359-378.
- Alam, Ian, et Chad Perry. 2002. «A customer-oriented new service development process ». *The Journal of Services Marketing*. vol. 16, no 6, p. 515-534.
- Alam, Ian. 2006. «Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions». *Industrial Marketing Management*. vol. 35, no 4, p. 468-480.
- Alam, Ian. 2006. «Service innovation strategy and process: a cross-national comparative analysis ». *International Marketing Review*. vol. 23, no 3, p. 234.
- Alam, Ian, et Chad Perry. 2002. «A customer-oriented new service development process ». *The Journal of Services Marketing*. vol. 16, no 6, p. 515-534.
- Akamavi, Raphaël K. 2005. «Re-engineering service quality process mapping: e-banking process ». *The International Journal of Bank Marketing*. vol. 23, no 1, p. 28.
- 2005. «A research agenda for investigation of product innovation in the financial services sector». *Journal of Services Marketing*. vol. 19, no 6, p. 359-378.
- Alam, Ian. 2006. «Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions». *Industrial Marketing Management*. vol. 35, no 4, p. 468-480.
- 2006. «Service innovation strategy and process: a cross-national comparative analysis ». *International Marketing Review*. vol. 23, no 3, p. 234.
- Alam, Ian, et Chad Perry. 2002. «A customer-oriented new service development process ». *The Journal of Services Marketing*. vol. 16, no 6, p. 515-534.
- APQC. 2009. «Banking Process Classification Framework». En ligne. Consulté le 9 avril 2011.
- Association des banquiers canadiens. 2009. «Faits saillants». Canadian Banker Association. En ligne. Consulté le 21 août 2009.

- Athanassopoulou, Peggy, et Axel John. 2003. «Effective communication with lead customers in developing new banking products ». *The International Journal of Bank Marketing*. vol. 22, no 2/3, p. 100.
- Barratt, Mark, Thomas Y. Choi et Mei Li. 2011. «Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications». *Journal of Operations Management*. vol. 29, no 4, p. 329-342.
- Baudry, Christian. 1986. *Manager les services: la qualité comme principe unificateur*. Coll. «Collections: L'esprit d'entreprise». Paris: Paris Économica.
- Bédard, Michel G., Mehran Ebrahimi et Anne-Laure Saives. 2011. *Management à l'ère de la société du savoir*. Montréal: Chenelière Éducation, 498 p.
- Berry, Leonard L., A. Parasuraman, Valarie Zeithaml et Dennis Adsit. 1994. «Improving service quality in America: Lessons learned; Executive commentary ». *Academy of Management Executive*. vol. 8, no 2, p. 32-52.
- Bhote, Keki R. 1997. *World Class Quality: les 7 outils Shainin de la Qualité*. Jean G. Bessette. Paris: Masson.
- Bitner, Mary Jo, et Stephen W. Brown. 2008. «The Service Imperative». *Business Horizons*. vol. Jan-Feb, no 50th Anniversary Issue.
- Bitner, Mary Jo, Amy L. Ostrom et Felicia N. Morgan (2007). *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. Tempe, Center for Services Leadership, Arizona State University: 24 p En ligne.
- Bitran, Gabriel, et Luis Pedrosa. 1998. «A Structured Product Development Perspective for Service Operations». *European Management Journal*. vol. 16, no 2, p. 169-189.
- Booz, Allen et Hamilton. 1982. *New products management for the 1980s*. New York: Booz, Allen et Hamilton.
- Bowers, Michael R. 1986. «The New Product Development Process: A Suggested Model for Banks». *Journal of Retail Banking*. vol. 8, no 1/2, p. 19-24.
- , 1989. «Developing New Services: Improving the Process Makes it Better». *Journal of Services Marketing*. vol. 3, no 1, p. 15-20.
- Brown, Steven W., Raymond P. Fisk et Mary Jo Bitner. 1994. «The development and emergence of services marketing thought ». *International Journal of Service Industry Management*. vol. 5, no 1, p. 21-48.

- Bullinger, Hans-Jörg, Klaus-Peter Fähnrich et Thomas Meiren. 2003. «Service engineering-methodical development of new service products ». *International Journal of Production Economics*. vol. 85, p. 275-287.
- Cattan, Michel, Nathalie Idrissi et Patrick Knockaert. 1998. *Maîtriser les processus de l'entreprise : Guide opérationnel*, Les éditions d'organisation. Paris.
- Chai, Kah-Hin, Jun Zhang et Kay-Chuan Tan. 2005. «A TRIZ-Based Method for New Service Design». *Journal of Service Research*. vol. 8, no 1, p. 48-67.
- Chambaretaud, Didier. 2003. *Construire une stratégie de service: Les nouveaux leviers stratégiques pour créer ou transformer la formule de service*. Paris: Dunod.
- Chase, Richard B. 1978. «Where Does the Customer Fit in a Service Operation?». *Harvard Business Review*. vol. November-December, p. 137-143.
- Chuang, Pao-Tiao. 2007. «Combining Service Blueprint and FMEA for Service Design ». *The Service Industries Journal*. vol. 27, no 2, p. 91-104.
- Clark, Graham, Robert Johnston et Michael Shulver. 2000. «Exploiting the Service Concept for Service Design and Development». In *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, J.A & Fitzsimmons Fitzsimmons, M.J., p. 71-91. Thousand Oaks: SAGE.
- Collier, David A. 1994. *The service/quality solution: Using service management to gain competitive advantage*. New York: Irwin et ASQC Quality Press.
- Cooper, Donald R., et Pamela S. Schindler. 2008. *Business Research Methods*, 10ième ed. New York: McGraw-Hill / Irwin.
- Cooper, Robert G. 1994. «Third-Generation New Product Processes». *Journal of Product Innovation Management*. vol. 11, no 1, p. 3-14.
- Cooper, Robert G., et Scott J. Edgett. 1999. *Product Development for the Service Sector: lessons from market leaders*. Cambridge, Massachussets: Perseus Books Group.
- Corbin, Juliet, et Anselm Strauss. 2008. *Basics of Qualitative Research 3e: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Crosby, Philip B. 1986. *La qualité, c'est gratuit*. Paris: Economica.
- David, Albert, Armand Hatchuel et Romain Laufer (2008). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. FNEGE. Paris, Vuibert: 213 p En ligne.
- De Brentani, Ulrike. 1989. «Success and Failure in New Industrial Services ». *Journal of Product Innovation Management*. vol. 6, no 4, p. 239-258.

- , 1991. «Success Factors in Developing New Business Services». *European Journal of Marketing*. vol. 25, no 2, p. 33-59.
- , 1993. «The new product process in financial services: Strategy for success ». *The International Journal of Bank Marketing*. vol. 11, no 3, p. 15-22.
- , 2001. «Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success». *Journal of Product Innovation Management*. vol. 18, no 3, p. 169-187.
- De Brentani, Ulrike 1995. «New industrial service development: Scenarios for success and failure ». *Journal of Business Research* vol. 32, no 2, p. 93-103.
- De Brentani, Ulrike, et Emmanuel Ragot. 1996. «Developing New Business-to-Business Professional Services: What Factors Impact Performance?». *Industrial Marketing Management*. vol. 25, no 6, p. 517-530.
- de Jong, Jeroen P.J., et Patrick Vermeulen. 2003. «Organizing successful new service development: A literature review ». *Management Decision*. vol. 41, no 9, p. 844.
- Drew, Stephen A. W. . 1995. «Accelerating innovation in financial services ». *Long Range Planning* vol. 28, no 4, p. 1.
- Easingwood, Christopher J. 1986. «New Product Development For Service Companies». *Journal of Product Innovation Management*. vol. 3, no 4, p. 264-275.
- Eckes, George. 2001. *Objectif Six Sigma: Révolution dans la qualité*. Caroline Fréchet. Paris: Pearson Education.
- Edgett, Scott. 1993. «Developing new financial services within UK building societies ». *The International Journal of Bank Marketing*. vol. 11, no 3, p. 35-42.
- , 1996. «The new product development process for commercial financial services ». *Industrial Marketing Management* vol. 25, no 6, p. 507-515.
- Edgett, Scott, et Steven Parkinson. 1994. «The development of new financial services: Identifying determinants of success and failure ». *International Journal of Service Industry Management*. vol. 5, no 4, p. 24-38.
- Edvardsson, Bo. 1996. «Making service-quality improvement work». *Managing Service Quality*. vol. 6, no 1, p. 49-52.
- , 1997. «Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference ». *International Journal of Production Economics* vol. 52, no 1/2, p. 31-46.

- Edvardsson, Bo, Anders Gustafsson, Michael D. Johnson et Bodil Sandén. 2002. *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund, Sweden: Studentlitteratur.
- Edvardsson, Bo, Anders Gustafsson et Inger Roos. 2005. «Service portraits in service research: a critical review». *International Journal of Service Industry Management*. vol. 16, no 1, p. 107-121.
- Edvardsson, Bo, et BengtOve Gustavsson. 2003. «Quality in the work environment: A prerequisite for success in new service development ». *Managing Service Quality*. vol. 13, no 2, p. 148.
- Edvardsson, Bo, Lars Haglund et Jan Mattsson. 1995. «Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services ». *International Journal of Service Industry Management*. vol. 6, no 2, p. 24.
- Edvardsson, Bo, et Jan Olsson. 1996. «Key concepts for new service development ». *The Service Industries Journal*. vol. 16, no 2, p. 140-164.
- Eiglier, Pierre, et Eric Langeard. 1987. *Servuction: Le marketing des services*. Paris: McGraw-Hill.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. «Building Theories From Case Study Research ». *Academy of Management Review*. vol. 14, no 4, p. 532-550.
- El-Haik, Basem, et David M. Roy. 2005. *Service design for six sigma: A roadmap for excellence*. Hoboken, New Jersey: Wiley-Interscience.
- Ellram, Lisa M. 1996. «The use of the case study method in logistics research». *Journal of Business Logistics*. vol. 17, no 2, p. 93-138.
- Eriksson, Päivi, et Anne Kovalainen. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Los Angeles: SAGE.
- Evangelista, Rinaldo, et Giorgio Sirilli. 1998. «Innovation in the Service Sector Results from the Italian Statistical Survey ». *Technological Forecasting and Social Change* vol. 58, no 3, p. 251-269.
- Fisher, Caroline, et James T. Schutta. 2003. *Developing New Services: Incorporating the voice of the customer into strategic service development*. Milwaukee, Wisconsin: American Society for Quality.
- Fitzsimmons, James A., et Mona J. Fitzsimmons (2000). *New Service Development: Creating Memorable Experiences*. Thousand Oaks, Sage Publications: 328 p En ligne.
- , 2004. *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, 4. Boston: McGraw Hill Irwin.

- , 2008. *Service Management: Operations, Startegy, Information Technology*, 6. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Fortin, Marie-Fabienne, José Côté et Françoise Filion. 2006. *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal: Chenelière Éducation.
- Frei, Frances X. (2006). Customer-Introduced Variability in Service Operations. Boston, Harvard Business School: 19 p En ligne.
- Froehle, Craig M., et Aleda V. Roth. 2007. «A Resource-Process Framework of New Service Development ». *Production and Operations Management*. vol. 16, no 2, p. 169-188.
- 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.
- Gharajedaghi, Jamshid. 2006. *Systems Thinking Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture*, Second. Burlington: Elsevier.
- Glaser, Barney G., et Anselm L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick: Aldine Transaction.
- Glesne, Corrine. 1992. «But is It Ethical? learning to Do Right». In *Becoming Qualitative Researchers*, Addison Wesley Longman, p. 199.
- Goldstein Meyer, Susan, Robert Johnston, JoAnn Duffy et Jay Rao. 2002. «The service concept: the missing link in service design research?». *Journal of Operations Management*. vol. 20, no 2, p. 121-134.
- Gounaris, Spiros P., Paulina Papastathopoulou et George Avlonitis. 2003. «Assessing the importance of the development activities for successful new services: does innovativeness matter ?». *International Journal of Bank Marketing*. vol. 21, no 5, p. 266-279.
- 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 p En ligne.
- Grossler, Andreas, Jörk-Henrich Thun et Peter M. Milling. 2008. «System Dynamics as a Structural Theory in Operations Management». *Production and Operations Management*. vol. 17, no 3, p. 373-384.
- Gummesson, Evert. 1994. «Service management: An evaluation and the future». *International Journal of Service Industry Management*. vol. 5, no 1, p. 77-96.

- Haksever, Cengiz, Barry Render, Roberta S. Russell et Robert G. Murdick. 2000. *Service Management and Operations*, 2. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Harvey, Jean. 1998. «Service quality: a tutorial». *Journal of Operations Management*. vol. 16, no 5, p. 583-597.
- . 2006. *Managing professional service delivery processes: Linking strategy to operations*. Milwaukee: Wisconsin: American Society for Quality - Quality Press.
- . 2011. *Complex Service Delivery Processes*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Hatzakis, Emmanuel D., Suresh K. Nair et Michael L. Pinedo. 2010. «Operations in Financial Services-An Overview». *Production and Operations Management*. vol. 19, no 6, p. 633-664.
- Heany, Donald F. 1983. «Degrees of Product Innovation». *Journal of Business Strategy*. vol. 3, no 4, p. 3-14.
- Heineke, Janelle, et Mark M. Davis. 2007. «The emergence of service operations management as an academic discipline ». *Journal of Operations Management*. vol. 25, no 2, p. 364-374.
- Heskett, James. 1986. *Managing in the service economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser et Leonard A. Schlesinger. 1994. «Putting the Service-Profit Chain to Work». *Harvard Business Review*, p. 11.
- Heskett, James L., W. Earl Sasser et Leonard A. Schlesinger. 1997. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. New York: The Free Press.
- Holweg, Matthias, et Dirk Pieter van Donk. 2009. «When is a conceptual framework also a theoretical contribution ?». Elsevier. En ligne.
- IBM (2007). *Succeeding through Service Innovation: A Discussion Paper*. University of Cambridge. Cambridge, University of Cambridge: 25 p En ligne.
- Johne, Axel 1999. «Successful market innovation». *European Journal of Innovation Management*. vol. 2, no 1, p. 6.
- Johne, Axel, et Paul Harborne. 1985. «How Large Commercial Banks manage Product Innovation». *International Journal of Bank Marketing*. vol. 3, no 1, p. 54-72.

- , 2003. «One Leader is Not Enough for Major New Service Development: Results of a Consumer Banking Study». *The Service Industries Journal*. vol. 23, no 3, p. 22-39.
- Johne, Axel, et Chris Storey. 1998. «New service development: a review of the literature and annotated bibliography ». *European Journal of Marketing*. vol. 32, no 3/4, p. 184-251.
- Johns, Nick. 1999. «What is this thing called service? ». *European Journal of Marketing*. vol. 33, no 9/10, p. 958.
- Johnson, Samuel P., Larry J. Menor, Aleda V. Roth et Richard B. Chase. 2000. «A critical evaluation of new service development process: integrating service innovation and service design, .». In *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, J.A. Fitzimmons et Fitzimmons M.J., p. 328. Thousand Oaks: Sage publications.
- Johnston, R., et Graham Clark. 2005. *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. Edinburgh Gate: Prentice Hall.
- Johnston, Robert, et Graham Clark. 2001. *Service Operations Management*. Harlow: Prentice-Hall.
- Kandampully, Jay. 2002. «Innovation as the core competency of a service organisation: The role of technology, knowledge and networks». *European Journal of Innovation Management*. vol. 5, no 1, p. 18.
- Karwan, Kirk R., et Robert E. Markland. 2006. «Integrating service design principles and information technology to improve delivery and productivity in public sector operations: The case of the South Carolina DMV ». *Journal of Operations Management*. vol. 24, no 4, p. 347-362
- Katzan, Harry Jr. 2008. *Service Science: Concepts, Technology, Management*. Bloomington: iUniverse.
- Kelly, David, et Chris Storey. 2000. «New service development: initiation strategies». *International Journal of Service Industry Management*. vol. 11, no 1, p. 45.
- Langley, Ann (2005). Méthode de recherche qualitative en gestion (80-459-00). Montréal, HEC
En ligne.
- Levitt, Theodore. 1981. «**Marketing Intangible Products and Product Intangibles**». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. vol. 22, no 37, p. 37-44.
- Lievens, Annouk, et Rudy K. Moenaert. 2001. «Communication flows during financial service innovation ». *The International Journal of Bank Marketing*. vol. 19, no 2, p. 68.
- Locke, Karen. 2001. *Grounded Theory in Management Research*. London: SAGE.

- Lovelock, Christopher H. 1984. *Developing new services* (Chicago). W.R. George et C.E. Marshall American Marketing Association, 44-64 p.
- Lovelock, Christopher H., et Lauren Wright. 1999. *Principles of Services Marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Machuca, José A.D., María del Mar González-Zamora et Víctor G. Aguilar-Escobar. 2007. «Service Operations Management research». *Journal of Operations Management*. vol. 25, no 3, p. 585-603
- Martin, Claude R., David A. Horne et Anne Marie Schultz. 1999. «The business-to-business customer in the service innovation process ». *European Journal of Innovation Management*. vol. 2, no 2, p. 55.
- Martin, Claude R. Jr, et David A. Horne. 1993. «Services Innovation: Successful versus Unsuccessful Firms ». *International Journal of Service Industry Management*. vol. 4, no 1, p. 49-64.
- Matthing, Jonas, Bodil Sanden et Bo Edvardsson. 2004. «New service development: learning from and with customers ». *International Journal of Service Industry Management*. vol. 15, no 5, p. 479.
- Mbengue, Ababacar, et Isabelle Vandangeon-Derumez. 2003. «Analyse causale et modélisation». In *Méthodes de recherche en management*, 2e, p. 335-372. Paris: DUNOD.
- McCutcheon, David M., et Jack R. Meredith. 1993. «Conducting case study research in operations management ». *Journal of Operations Management*. vol. 11, no 3, p. 239-256.
- Menor, Larry J. 2000. «An Empirical Investigation of New Service Development Competence and Performance». Chapel Hill, Université de Caroline du Nord, 250 p.
- Menor, Larry J., et Aleda V. Roth. 2006. «New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation ». *Journal of Operations Management*. vol. In Press.
- Menor, Larry J., Mohan V. Tatikonda et Scott E. Sampson. 2002. «New service development: areas for exploitation and exploration». *Journal of Operations Management*. vol. 20, no 2, p. 135-157.
- Meyer, Marc H., et Arthur DeTore. 1999. «Product development for services». *Academy of Management Executive*. vol. 13, no 3, p. 64-76.
- Miles, Matthew B., et A. Michael Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Martine Hlady Rispal, 2e. Bruxelles: De Boeck.

- Nijssen, Edwin J., Bas Hillebrand, Patrick A.M. Vermeulen et Ron G.M. Kemp. 2006. «Exploring product and service innovation similarities and differences». *International Journal of Research in Marketing*. vol. 23, p. 241-251.
- Nollet, Jean, et John Haywood-Farmer. 1992. *Les entreprises de services*. Montréal.
- Noori, H., H. Murin, G. Deszca et M. Cohen. 1997. «Managing the P/SDI process: best-in-class principles and leading practices». *Journal of Technology Management*. vol. 13, no 3, p. 245-268.
- Normann, Richard. 1984. *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*. New York: John Wiley & Sons, 156 p.
- OCDE (2005). *Growth in Services: Fostering Employment, Productivity and Innovation*. Paris, OCDE: 22 p En ligne.
- Oldenboom, Nicola, et Russell Abratt. 2000. «Success and failure factors in developing new banking and insurance services in South Africa ». *The International Journal of Bank Marketing*. vol. 18, no 5, p. 233.
- Olsen, Nina Veflen, et James Sallis. 2006. «Market scanning for new service development». *European Journal of Marketing*. vol. 40, no 5/6, p. 466-484.
- Papastathopoulou, Paulina, George Avlonitis et Kostis Indounas. 2001. «The initial stages of new service development: A case study from the Greek banking sector». *Journal of Financial Services Marketing*. vol. 6, no 2, p. 147-161.
- Papastathopoulou, Paulina G., Spiros P. Gounaris et George J. Avlonitis. 2006. «Successful new-to-the-market versus "me-too" retail financial services: The influential role of marketing, sales, EDP/systems and operations». *The International Journal of Bank Marketing*. vol. 24, no 1, p. 53-70.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml et Leonard L. Berry. 1985. «A conceptual model of service quality and its implications for future research». *Journal of Marketing*. vol. 49, no 4, p. 41.
- Patton, Michael Quinn. 2001. *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3ième. Newbury Park: SAGE.
- Perks, Helen, Rachel Cooper et Cassie Jones. 2005. «Characterizing the Role of Design in New Product Development: An Empirically Derived Taxonomy». *Journal of Product Innovation Management*. vol. 22, no 2, p. 111-127.
- Perks, Helen, et Nina Riihela. 2004. «An exploration of inter-functional integration in the new service development process». *Service Industries Journal*. vol. 24, no 6, p. 37-63.

- Quivy, Raymond, et Luc Van Campenhoudt. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.
- Ramaswamy, Rohit. 1996. *Design and Management of Service Processes*. Coll. «Engineering Process Improvement Series». Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Rich, Ben R., et Leo Janos. 1994. *Skunk Works: A personal Memoir of My Years at Lockheed*. Boston: Little, Brown & Company.
- Roberts, Peter W., et Raphael Amit. 2003. «The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995 ». *Organization Science*. vol. 14, no 2, p. 107.
- Roth, Aleda V., et William E. III Jackson. 1995. «Strategic determinants of service quality and performance: Evidence from the banking industry ». *Management Science*. vol. 41, no 11, p. 1720-1733.
- Roth, Aleda V., et Larry J. Menor. 2003. «Insights into service operations management: A research agenda». *Production and Operations Management*. vol. 12, no 2, p. 145-164.
- Sampson, Scott E. 2007. «(Why We Need) An Operations Paradigm for Services». In *College of Service Operations - POMS*. En ligne.
- Sampson, Scott E., et Craig M. Froehle. 2006. «Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory ». *Production and Operations Management*. vol. 15, no 2, p. 329.
- Sasser, W. Earl, Paul R. Olsen et Daryl D. Wyckoff. 1978. «Designing the service firm organization». In *Management of Service Operations*. Boston: Allyn & Bacon.
- Saunders, Anthony, et Hugh Thomas. 2001. *Financials institutions management*: McGraw Hill Ryerson.
- Scheuing, Eberhard E., et Eugene M. Johnson. 1989. «New product development and management in financial institutions». *International Journal of Bank Marketing*. vol. 7, no 2, p. 17-21.
- , 1989. «A proposed model for new service development». *Journal of Services Marketing*. vol. 3, no 2, p. 25-34.
- Schlesinger, Leonard A., et James Heskett. 1991. «The Service-Driven Service Company». *Harvard Business Review*. vol. September-October, p. 1-20.
- Schmenner, Roger W. 1986. «How Can Service Businesses Survive and Prosper?». *Sloan Management Review*. vol. 27, no 3, p. 21-32.

- Senge, Peter. 1990. *La cinquième discipline: L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris: FIRST.
- Shostack, Lynn G. 1982. «How to Design a Service ». *European Journal of Marketing*. vol. 16, no 1, p. 49-64.
- , 1984. «Designing Services that Deliver». *Harvard Business Review*. vol. janvier-février, p. 133-139.
- Shulver, Michael. 2005. «Operational loss and new service design ». *International Journal of Service Industry Management*. vol. 16, no 5, p. 455-479.
- Silvestro, Rhian, et Claudio Silvestro. 2003. «New service design in the NHS: An evaluation of the strategic alignment of NHS Direct ». *International Journal of Operations & Production Management*. vol. 23, no 3/4, p. 401-417.
- Slack, Nigel, Stuart Chambers, Christine Harland, Alan Harrison et Robert Johnston. 1998. *Operations Management*, 2ième édition. Londres: Pitman.
- Smith, Anne M., et Moira Fischbacher. 2005. «New service development: a stakeholder perspective ». *European Journal of Marketing*. vol. 39, no 9/10, p. 1025-1048.
- , 2007. «New Service Development: From Panoramas to Precision». *European Management Journal*. vol. 25, no 5, p. 370-383
- Spooner, Marie-Pierre (2005). Avant-projet de thèse: méthode de recherche qualitative en gestion (80-459-00). Montréal, HEC: 84 p En ligne.
- (2008). Document de révision de la proposition de thèse. Montréal, UQAM: 3 p En ligne.
- (2008). Intégration opérationnelle des nouveaux services dans les institutions financières. Montréal, UQAM: 133 p En ligne.
- (2009). Échéancier et questions de recherche. UQAM. Montreal: 3 p En ligne.
- (2009). Managing Variations: Operational Integration of New Services. Art & Science of Services 2009. Waltham En ligne.
- (2009). Operational Integration of New Services. POMS 2009. Orlando En ligne.
- Sterman, John D. 2000. *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- , 2001. «Systems Dynamic Modeling: Tools for Learning in a Complex World». *California Management Review*. vol. 43, no 4, p. 8-25.

- Stevens, Eric, et Sergios Dimitriadis. 2004. «New service development through the lens of organisational learning: evidence from longitudinal case studies». *Journal of Business Research*. vol. 57, no 10, p. 1074-1084.
- , 2005. «Managing the new service development process: towards a systemic model». *European Journal of Marketing*. vol. 39, no 1/2, p. 175-198.
- Storey, Chris, et Christopher J. Easingwood. 1996. «Determinants of new product performance A study in the financial services sector ». *International Journal of Service Industry Management*. vol. 7, no 1, p. 32.
- , 1998. «The Augmented Service Offering: A Conceptualization and Study of Its Impact on New Service Success ». *Journal of Product Innovation Management*. vol. 15, no 4, p. 335-351.
- Storey, Chris, et David Kelly. 2001. «Measuring the Performance of New Service Development Activities». *The Service Industries Journal*. vol. 21, no 2, p. 71-90.
- Stuart, Ian F. 1998. «The influence of organizational culture and internal politics on new service design and introduction ». *International Journal of Service Industry Management*. vol. 9, no 5, p. 469.
- Stuart, Ian F. , David M. McCutcheon, Robert Handfield, Ron McLachlin et Daniel Samson. 2002. «Effective Case Research in Operations Management: A Process Perspective». *Journal of Operations Management*. vol. 20, no 5, p. 419-433.
- Syson, Fiona, et Helen Perks. 2004. «New service development: A network perspective ». *The Journal of Services Marketing*. vol. 18, no 4/5, p. 255.
- Tatikonda, Mohan V, et Mitzi M. Montoya-Weiss. 2001. «Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: The influence of organizational process factors and capabilities on development performance ». *Management Science*. vol. 47, no 1, p. 151.
- Tax, Stephen S. , et Ian F. Stuart. 1997. «Designing and implementing new services: The challenges of integrating service systems ». *Journal of Retailing* vol. 73, no 1, p. 105-134.
- Terrill, Craig A. 1992. «The Ten Commandments of New Service Development». *Management Review*. vol. 81, no 2, p. 24-27.
- The Banker. juillet 2009. «Classement des banques». Association des banquiers canadiens. En ligne.
- Thiétart, Raymond-Alain, et et coll. 2003. *Méthodes de recherche en management*. Paris: DUNOD.

- Thomke, Stefan. 2003. «R&D Comes to Services: Bank of America's Pathbreaking Experiments ». *Harvard Business Review*, p. 12 pages.
- Thwaites, Des. 1992. «Organizational Influences on the New Product Development Process in Financial Services ». *Journal of Product Innovation Management*. vol. 9, no 4, p. 303-313.
- United Nations conference on Trade and Development, UNCTAD (2004). *World Investment Report: The Shift Towards Services*, United Nations: p.145 p En ligne.
- Van Looy, Bart, Paul Gemmel et Roland Van Dierdonck. 2003. *Services Management: An Integrated Approach*. New York: Prentice Hall.
- Verma, Rohit, J.A Fitzsimmons, Janelle Heineke et Mark M. Davis. 2002. «New issues and opportunities in service design research». *Journal of Operations Management*. vol. 20, p. 117-120.
- Vermeulen, Patrick. 2004. «Managing Product Innovation in Financial Services Firms ». *European Management Journal* vol. 22, no 1, p. 43-50.
- Vermeulen, Patrick, et Ben Dankbaar. 2002. «The organisation of product innovation in the financial sector». *The Service Industries Journal*. vol. 22, no 3, p. 77-98.
- Voss, Christopher A. 1992. «Measurement of innovation and design performance in services». *Design Management Journal*, p. 40-46.
- Voss, Christopher A., Nikos Tsikriktsis et Mark Frohlich. 2002. «Case research in operations management ». *International Journal of Operations & Production Management*. vol. 22, no 2, p. 195-219.
- Wheeler, Donald J. 2001. *Comprendre la variation: La clé pour éviter le chaos*. Mike Kazeef, 2. Knoxville: SPC Press.
- Yang, Kai. 2005. *Design for Six Sigma for Service*. New York: McGraw-Hill.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*, 3ième. Thousand Oaks: SAGE.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry et A. Parasuraman. 1988. «Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality». *Journal of Marketing*. vol. 52, no Avril, p. 35-48.
- Zeithaml, Valarie A., et Mary Jo Bitner. 1996. *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill.

- Zomerdijk, Leonieke G., et Jan de Vries. 2007. «Structuring front office and back office work in service delivery systems: An empirical study of three design decision». *International Journal of Operations & Production Management* vol. 27, no 1, p. 108-131.
- Zomerdijk, Leonieke G., et Christopher A. Voss (2008). *Service Design for Experience Centric Services*. London, Management Science and Operations, London Business School 41 p
En ligne.
- , 2011. «NSD processes and Practices in Experiential Services». *Journal of Product Innovation*. vol. 28, no 1, p. 63-80.