



## *Repenser le management des services financiers*

14 mai 2010

**CHAIRE**

**de management  
des services financiers**

**ESG UQÀM**

# **L'intégration opérationnelle des nouveaux services dans les institutions financières<sup>1</sup>**

**MARIE-PIERRE SPOONER, UQÀM**

## Introduction

Le développement de nouveaux services (DNS) est un atout essentiel pour les institutions financières (IF) et par conséquent pour l'économie en général. La déréglementation, la performance et l'entrée de nouveaux concurrents, les changements technologiques rapides, les préférences des clients et leurs exigences qui augmentent créent un fossé entre les services offerts par les IF 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 le cycle de vie des services en place diminue. L'aptitude à développer de nouveaux services devient une priorité stratégique qui a un impact sur la profitabilité et la croissance des IF (Bitran et Pedrosa, 1998). Tous les services offerts aujourd'hui ont été un jour (plus ou moins lointain) un « nouveau service<sup>2</sup> ». Une capacité supérieure de développement de nouveaux services est donc une source importante et durable d'avantage concurrentiel.

Dans ce contexte, il devient essentiel, pour les IF de maîtriser l'aptitude à développer de nouveaux services rapidement, de déployer efficacement et rapidement les nouveaux services 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).

Par contre, très peu d'IF sont préparées adéquatement pour répondre au défi d'offrir continuellement de nouveaux services. L'approche non systématique couramment utilisée par les organisations lors du développement de nouveaux services n'est pas suffisante pour leur assurer une viabilité à long terme (de Brentani, 1993 ; Edgett, 1993 ; Menor et Roth, 2006).

La diversité des problématiques que rencontrent les IF (par exemple : le fossé qui existe entre l'idée initiale du nouveau service et l'expérience effectivement vécue par le client, les variations observées (ou non), diagnostiquées (ou non) et gérées (ou non) par les gestionnaires afin de

---

<sup>1</sup> Remerciements aux institutions financières et aux participants de l'étude pour leur ouverture et disponibilité.

<sup>2</sup> Un nouveau service est défini comme étant toute nouvelle offre ayant un impact direct sur l'un ou plusieurs des éléments composant la stratégie de service (segmentation de la clientèle, formule de service et système de prestation). Il peut aussi y avoir un impact sur le point de contact i.e les interactions entre les clients et le fournisseur de service.

déployer le nouveau service dans le système opérationnel) lors du DNS, en font un secteur fertile pour la recherche. Il est donc essentiel d'accroître la compréhension du DNS et leurs impacts opérationnels dans les IF afin de permettre aux IF de développer une source durable d'avantage concurrentiel.

### Revue de littérature

La revue de littérature réalisée lors de cette étude a mis en évidence la quasi-inexistence de la recherche sur l'implantation des nouveaux services et de leurs impacts opérationnels. En effet, les études répertoriées portent majoritairement sur les premières phases de développement d'un nouveau service soit la définition des besoins des clients ou les facteurs garantissant le succès du DNS. De plus, la presque totalité des études s'inspirent du développement de nouveaux produits industriels bien que plusieurs auteurs soulignent que ce modèle ne se transfère pas directement aux entreprises de service surtout aux institutions financières (présence du client, système de prestation, technologie, etc.).

De plus, la revue de littérature souligne le fossé existant entre la théorie et la pratique vécue par les gestionnaires et leurs employés. Elle met en évidence que ce fossé doit être comblé plus particulièrement pour les IF:

« 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).

Cette recherche contribue donc de façon significative aux connaissances du DNS dans les IF. L'approche utilisée promeut la combinaison des concepts théoriques provenant du milieu académique et la pratique vécue au quotidien par les gestionnaires des IF.

### Méthodologie

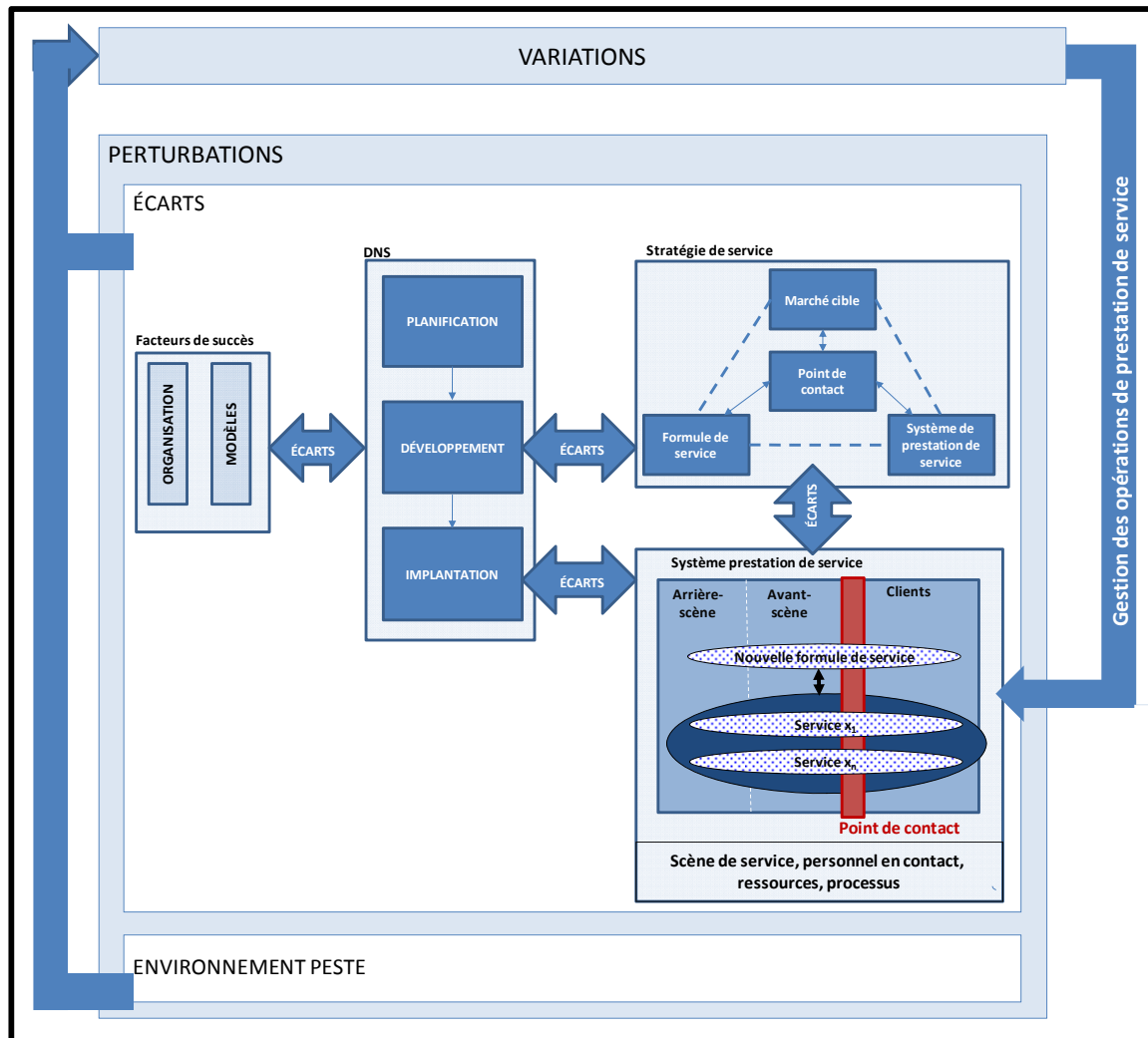
Puisque l'intégration opérationnelle d'un nouveau service est un domaine peu connu, les méthodes de recherche qualitative sont valorisées dans un tel contexte exploratoire. En effet, le but des recherches qualitatives est de découvrir, d'explorer, de décrire des phénomènes et d'en comprendre l'essence (Eriksson et Kovalainen, 2008 ; Fortin, Côté et Filion, 2006 ; Perks et Riihela, 2004). L'étude de cas est donc privilégiée pour répondre aux questions de recherche suivantes :

- Comment les institutions financières gèrent-elles l'intégration opérationnelle d'un nouveau service?
  1. Comment les institutions financières prennent-elles en considération les caractéristiques du système opérationnel lors des étapes de planification, de développement, et d'implantation du nouveau service?
  2. 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 le déroulement du projet?

Deux études de cas dans deux IF différentes ont été ciblées. Chacune d'entre elles introduisait un nouveau service dans leur système opérationnel. La première IF (A) offre un tout nouveau service (sous forme de produit financier) déclenché par une initiative gouvernementale. La deuxième IF (B) déploie un nouveau service afin d'améliorer l'expérience de leurs clients et déclenché par le vice-président (siège social) des ventes à l'aide d'une firme de consultant. Ainsi, les études des cas ont été réalisées lors de l'implantation de ces nouveaux services. Plus d'une vingtaine d'entrevues ont été complétées et transcrites, des observations ont été réalisées sur le terrain lors

de l'intégration opérationnelle des nouveaux services ainsi que la consultation des documents utilisés lors de ces intégrations. Un cadre conceptuel initial a été développé afin de délimiter la recherche initiale et est présenté dans la Figure 1. Afin d'analyser les entretiens, une approche inspirée de la théorie ancrée a été utilisée afin de faire « parler » les données recueillies.

Ce cadre conceptuel permet de relier les concepts importants du DNS : développement de nouveaux services, déploiement concret, actions posées par les gestionnaires (pour s'assurer que le service est déployé adéquatement selon le niveau de performance prévu et respectant les tolérances des clients).



**Figure 1, Cadre conceptuel**

On retrouve donc dans l'encadré noir de ce cadre, les composantes permettant le développement de nouveaux services. Des perturbations de toutes natures peuvent survenir. Elles peuvent provenir d'une source externe à l'IF (environnement politique, économique, social, technologique ou environnemental) ou des écarts créés entre la situation idéale de DNS (sur papier) et ce qui est réalisé concrètement dans l'IF par les employés (travail d'équipe, communication, modèle de développement, stratégie de service, système de prestation, délais, etc.) ou encore d'une

combinaison. Ceci est à la source d'une multitude de variations qui s'accumulent tout au long du DNS et qui doivent être gérées lors de l'implantation dans le système de prestation de service. Ces variations ont un impact sur le système de prestation de service et peuvent provenir de plusieurs sources.

C'est donc lors de l'implantation du nouveau service que plusieurs des variations provenant des étapes antérieures (considération du système opérationnel entre autres) prennent de l'ampleur et doivent être gérées. Ces différentes variations (identifiées lors de la codification des entrevues) ont un impact sur l'intégration opérationnelle du nouveau service et sur le niveau de performance de celui-ci. On doit potentiellement investir des ressources supplémentaires pour atteindre le niveau de performance souhaité. Ainsi, ce cadre conceptuel a guidé la conduite des entrevues, des observations et la collecte de documents dans les deux IF.

#### L'analyse préliminaire des données

Le cas de l'institution financière (A) a amorcé le DNS en février 2008 suite à une annonce gouvernementale voulant promouvoir l'épargne auprès de ces citoyens. Ainsi, dans le plan initial de l'IF (A), elle avait près de 10 mois pour développer ce nouveau service et l'intégrer au sein de ses opérations avant de l'offrir à ses clients (voir 1<sup>er</sup> plan). En réponse à une perturbation causée par un compétiteur ayant trouvé une façon d'offrir le nouveau service avant la date officielle préconisée par le gouvernement, l'IF (A) a dû revoir son échéance afin de la devancer de près de deux mois (voir plan modifié et les procédures temporaires). Cette perturbation a causé de nombreuses variations dans le système opérationnel de l'IF (A).

Ces variations peuvent être attribuables à plusieurs facteurs tels que :

- des lacunes du management (communication insuffisante entre les différents acteurs de l'IF, modifications informelles, formation non disponible)
- des processus déficients (mauvais formulaires, erreurs dans les procédures, entrée erronée dans le système informatique)
- une définition inadéquate des composantes du processus (mauvais taux offert aux clients)
- une maîtrise défaillante des processus (interprétation des procédures)
- des interrelations avec d'autres projets en cours (combinaison de plusieurs nouveaux services)
- etc.

Les changements apportés par les gestionnaires et employés de l'IF (A) suite à ces variations dans le système opérationnel ont été de nature structurelle (modification des processus et des procédures de travail, détection et réparation des erreurs, création de procédures alternatives « patch »). Ils ont nécessité des communications supplémentaires auprès des employés de l'IF, mais aussi auprès des clients qui ont été touchés par ces variations. Les variations ont aussi créé une période d'incertitude quant à l'issue du projet et des alternatives nécessaires au devancement de l'échéancier et de travail supplémentaire pour les employés du centre administratif sur lesquels la répercussion des variations a pu être observée.

L'institution financière (B), quant à elle, a amorcé le DNS en mars 2008 en réponse à une initiative du VP Ventes du siège social afin d'accroître l'expérience client. Ainsi, dans le plan initial de l'IF(B), elle avait songé à implanter le nouveau service au bout de 6 semaines. En réponse à des écarts internes qui ont causé de nombreuses variations dans le système opérationnel, l'IF (B) a constamment revu son échéance jusqu'en mars 2009.

Ces variations peuvent être attribuables à plusieurs facteurs tels que :

- des écarts entre le service « théorique » et celui mis en pratique (segmentation de la clientèle, système de prestation)

- des lacunes du management (communication insuffisante entre les différents acteurs de l'IF, modifications informelles, formation, leadership et coaching des directeurs, audit)
- une définition non précise des composantes du processus (ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas)
- une maîtrise défaillante des processus (interprétation des procédures, audit)
- etc.

Les changements apportés par les gestionnaires et employés de l'IF (B) suite à ces variations dans le système opérationnel ont été de nature structurelle (modification des processus et des procédures de travail, détection et réparation des erreurs, création de procédures plus détaillées). Ils ont nécessité des communications supplémentaires auprès des employés de l'IF. Les variations ont aussi créé une période de doute et de frustration lorsque le résultat de l'audit visant à certifier la succursale était négatif.

### Conclusion

Il est évident que les institutions financières continueront de développer de nouveaux services puisque la compétition s'accroît constamment, que la technologie évolue et que les besoins des clients changent. Les IF sont toujours à la recherche de nouvelles idées, mais elles doivent aussi les déployer dans leur structure opérationnelle.

Les études sur le sujet du DNS dans les services et plus particulièrement dans les IF ne permettent pas de répondre à la question de recherche : Comment les institutions financières gèrent-elles l'intégration opérationnelle d'un nouveau service? Et plus particulièrement, comment les institutions financières prennent-elles en considération les caractéristiques du système opérationnel 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 le déroulement du projet?

L'analyse préliminaire de l'information recueillie lors de deux études de cas dans des IF qui gèrent l'intégration opérationnelle d'un nouveau service permettra d'exposer les faits et gestes de deux IF qui ont intégré un nouveau service dans leur système de prestation. Il sera possible de profiter de leur expérience tout en réfléchissant à leurs façons de faire et l'implication de celles-ci lors du développement de leurs nouveaux services.

## Bibliographie

- 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.
- Bitran, Gabriel, et Luis Pedrosa. 1998. «A Structured Product Development Perspective for Service Operations». *European Management Journal*. vol. 16, no 2, p. 169-189.
- 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.
- de Brentani, Ulrike. 1989. «Success and Failure in New Industrial Services ». *Journal of Product Innovation Management*. vol. 6, no 4, p. 239-258.
- , 1993. «The new product process in financial services: Strategy for success ». *The International Journal of Bank Marketing*. vol. 11, no 3, p. 15-22.
- 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.
- Eriksson, Päivi, et Anne Kovalainen. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Los Angeles: SAGE.
- Fortin, Marie-Fabienne, José Côté et Françoise Filion. 2006. *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal: Chenelière Éducation.
- 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.
- 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.
- Perks, H., et N. Riihela. 2004. «An exploration of inter-functional integration in the new service development process». *Service Industries Journal*. vol. 24, no 6, p. 37-63.
- Shulver, Michael. 2005. «Operational loss and new service design ». *International Journal of Service Industry Management*. vol. 16, no 5, p. 455-479.
- Stuart, F. I. 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.
- Terrill, Craig A. 1992. «The Ten Commandments of New Service Development». *Management Review*. vol. 81, no 2, p. 24-27.