

**La représentation d'une échelle de maturité de la culture d'amélioration  
continue dans un secteur relationnel d'une institution financière**

**Marie-Pierre Spooner, Ph. D.**  
**Professeure**  
Courriel : [spooner.marie-pierre@uqam.ca](mailto:spooner.marie-pierre@uqam.ca)

**L. Martin Cloutier, Ph. D.**  
**Professeur**  
Courriel : [cloutier.martin@uqam.ca](mailto:cloutier.martin@uqam.ca)

**Maude Girard**  
**Candidate M. Sc. en gestion des opérations**  
Courriel : [m.girard@hotmail.com](mailto:m.girard@hotmail.com)

**Département de Management et Technologie**  
**École des sciences de la gestion (ESG)**  
**Université du Québec à Montréal (UQAM)**

**Aux fins de citation :**

Spooner, M.-P., Cloutier, L.M. et Girard, M. (2016, mai), *La représentation d'une échelle de maturité de la culture d'amélioration continue dans un secteur relationnel d'une institution financière*. Communication présentée au Colloque 420 – L'excellence en management des services financier : une rencontre multidisciplinaire, 84<sup>e</sup> Congrès de l'Acfas, Montréal, Québec.

# **La représentation d'une échelle de maturité de la culture d'amélioration continue dans un secteur relationnel d'une institution financière<sup>1</sup>**

**Marie-Pierre Spooner, Ph. D., professeure, ESG UQAM**

**L. Martin Cloutier, Ph. D., professeur, ESG UQAM**

**Maude Girard, Candidate à la M.Sc., ESG UQAM**

## **Résumé**

Afin d'évaluer et d'améliorer la performance de leurs processus d'affaires, les institutions financières s'engagent parfois dans l'utilisation d'échelles de maturité (EM). Or, les EM proposées sont souvent génériques (pas de distinctions entre des processus d'avant et d'arrière scène), présentent peu de validation empirique et apportent peu d'indications quant aux stratégies d'améliorations à entreprendre pour rencontrer un niveau de maturité souhaité. L'objectif de cette recherche consiste à mieux comprendre la finalité d'une EM dans un contexte d'avant-scène d'une institution financière. À cette fin, un cadre méthodologique mixte, soit la cartographie de concepts en groupe (CCG) est employée pour créer un cadre conceptuel partagé entre les individus qui œuvrent dans ce secteur d'affaires. Les résultats obtenus permettent d'identifier et de mieux comprendre les finalités de l'EM dans ce contexte. La contribution de cette communication est triple : 1) faire état des résultats empiriques d'une étude portant sur la finalité d'une EM en contexte d'avant-scène d'une institution financière, 2) contribuer à la littérature dans le secteur des services en gestion des opérations, un domaine de recherche en croissance, et enfin 3) jeter un éclairage inédit et utile par la production de résultats empiriques appropriables par les gestionnaires de ce contexte.

**Mots clés :** échelle de maturité, amélioration continue, opérations en avant-scène

---

<sup>1</sup> Les auteurs remercient vivement la Chaire RBC en management des services financiers de l'ESG UQAM pour le financement du projet de recherche (<http://chaire-msf.esg.uqam.ca/realisations/colloques-de-la-chaire-archives.html>).

## **Introduction**

Les institutions financières sont constamment soumises à l'évolution des réglementations, des technologies, des besoins des clients, des nouveaux produits financiers, de la concurrence... L'ensemble de ces éléments exerce une pression sur le besoin de performance de ces institutions et des processus d'affaires qui assurent leur fonctionnement (Van Looy et al., 2013). Afin d'évaluer et de mesurer la qualité de leurs processus d'affaires, celles-ci utilisent parfois des échelles de maturité (EM) (Wendler, 2012). Or, les EM proposées sont souvent génériques (indépendamment du type d'industrie, de la taille de l'organisation ou de la localisation). Elles fournissent peu d'indications sur le niveau de maturité souhaité, les pistes d'amélioration à envisager et ont une portée empirique peu documentée (Röglinger et al., 2012). De plus, les EM existantes ont été créées principalement à partir de l'échelle CMMI issue du domaine informatique (Mullaly, 2014). Mettler et Rohner (2009) suggèrent qu'il faudrait dégager des modèles d'EM adaptés aux besoins spécifiques de différents types d'organisations. Röglinger et al. (2012) soulignent également l'importance de mener des recherches sur les EM afin de comprendre leurs apports à la création de valeur dans les organisations. Sur ce plan, on note aussi l'apport récent de contributions académiques aux débats portant sur les EM (Rosemann et al., 2015 ; Von Brom et Rosemann, 2015 ; Van Looy et al., 2013, 2014 ; Mullaly, 2014 ; Röglinger et al., 2012 ; Maier et al., 2012). Par contre, ces études n'abordent pas la problématique des différences pouvant subsister en matière de mise en place d'EM au sein d'une même organisation, à titre d'exemple, entre différents secteurs d'affaires (SA) et types de processus (APQC, 2016). Certains processus sont de nature transactionnelle (en arrière-scène), alors que d'autres sont en avant-scène impliquant ainsi la coprésence du client qui nécessite de maintenir un aspect relationnel (Zomerdijsk et deVries, 2007 ; Lovelock, 2009). Cet article traite spécifiquement de la finalité d'une EM-CAC (culture d'amélioration continue) dans un contexte d'avant-scène. Ce contexte fait référence à la coprésence des clients et à l'aspect relationnel dans les processus d'affaires pour lesquels le déploiement de l'EM demeure à l'état embryonnaire.

La contribution de cette communication est triple. D'une part, la présente étude s'ancre dans le besoin de développer une meilleure compréhension des EM et produit des résultats empiriques constituant un apport inédit au corpus existant sur les EM. D'autre part, elle contribue à la littérature dans le secteur des services en gestion des opérations qui ne recense que 10 % des écrits académiques de cette discipline (Mettler, 2010). Enfin, elle permet aussi de nourrir la réflexion des gestionnaires qui envisagent l'utilisation d'une EM pour évaluer la maturité de différents processus d'affaires dans leur organisation et répond, en partie, au besoin qu'ont les d'organisations d'utiliser des approches robustes pour le faire, malgré le vaste répertoire disponible en matière d'EM (Benson-Armer et al., 2015).

## **Points focaux de la littérature**

Le contenu de la littérature sur les échelles de maturité (EM) n'est pas uniforme. En effet, plus de 60 EM différentes ont été répertoriées et celles-ci présentent des différences importantes entre elles (Rosemann et al., 2015 ; Van Looy, 2014 ; Maier et al., 2012 ; Mettler et al., 2010). Ces différences proviennent principalement : 1) du paradigme associé au champ disciplinaire académique (système d'information, gestion des processus...) ou de la pratique professionnelle, 2) du niveau d'analyse (macro ou micro), 3) de son utilisation (positionnement initial, analyse proactive, mécanisme de développement organisationnel...), 4) du nombre de niveaux (entre 2 et

6) et de leur description, 5) des catégories générales (stratégie, gouvernance, culture, gestion de la performance...) et, 6) des dimensions spécifiques prises en compte (processus, individus, compétences, technologie, performance...).

Malgré ces différences, les EM proposent une approche structurée avec des étapes séquentielles planifiées visant à faire évoluer les organisations d'un état initial (gestion quasi inexistante des processus) à un état que l'on considère comme mature, c.-à-d. en contrôle (Becker et al., 2010 ; Pöppelbuß et Röglinger, 2011 ; Mullaly, 2014 ; Van Looy, 2014 ; Rosemann et al., 2015). Lorsqu'on fait référence à la maturité d'une organisation, c'est que l'on est en mesure d'en prédire la performance (Van Looy, 2014). Lee et al. (2007) suggèrent que la maturité n'est pas seulement définie par cette prédiction de performance, mais aussi par la capacité des organisations à contrôler et à gérer les écarts de performance. Ainsi, si on constate un écart entre les résultats souhaités et atteints, l'organisation est en mesure d'identifier quels sont les éléments qui sont en jeu et les améliorations possibles, nécessaires ou souhaitables (Mullaly, 2014). La notion de maturité a également été proposée comme moyen d'aligner les capacités (*capabilities*) organisationnelles avec les besoins d'affaires (Rosemann et al., 2015). Cela permet d'établir des étalons pour évaluer si les EM sont adéquates pour atteindre les cibles de performance souhaitées.

Les capacités organisationnelles sont définies différemment par plusieurs auteurs (Grant, 1991 ; Collis, 1994 ; Winter, 2000 ; Renard et St-Amant, 2003), mais Amit et Schoemaker (1993, p. 35) proposent une définition généralement acceptée dans la littérature : « *Capabilities, [...] refer to a firm's capacity to deploy resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end* ». Ainsi, une organisation mature fait évoluer ses processus d'affaires en intégrant et en maîtrisant les capacités qui lui sont distinctes. Elle est en mesure d'y apporter des changements afin de les aligner avec les besoins d'affaires changeants. On peut définir un processus comme un système complexe mis en place pour transformer des intrants en un ensemble d'extrants souhaités via un ensemble de ressources (Harvey, 2015). Selon Röglinger et al. (2012), il est pertinent d'examiner les capacités au niveau des processus (*process capability*). Cela, afin d'aligner du point de vue micro les compétences et les habiletés nécessaires permettant d'atteindre les résultats souhaités. En effet, Hammer (2015), suggère que les processus sont souvent mal conçus ou mal exécutés ce qui contraint l'atteinte des résultats souhaités.

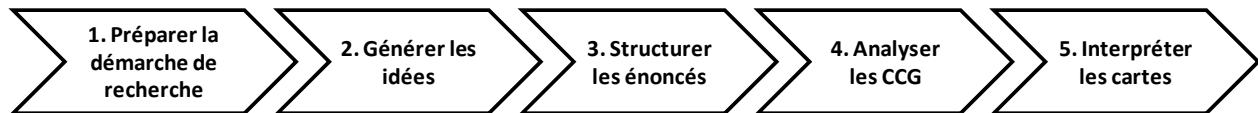
Les processus constituent l'ancrage du fonctionnement des organisations. Les organisations tentent de les améliorer ou de les modifier pour augmenter leurs performances opérationnelle et financière (Lee, 2007). Il existe un corpus académique et professionnel important qui examine ces défis sous le thème de l'amélioration continue (AC). Dans ce corpus, on reconnaît que la culture de l'organisation peut avoir un effet contraignant sur l'adoption de ces initiatives et les résultats qui en découlent (Zu et al, 2010). Puisque plusieurs composantes des EM sont étroitement reliées à la gestion et l'amélioration des processus, il est particulièrement intéressant d'étudier les perceptions liées à la finalité d'une EM-CAC des individus qui œuvrent dans un contexte d'avant-scène où l'AC est en déploiement, mais néanmoins embryonnaire.

## **Cadre méthodologique**

Le cadre méthodologique mis en place pour traiter de la problématique est la cartographie des concepts en groupe (CCG). Cette approche introduite par Kane et Trochim (2007) produit des

représentations de groupes de participants et les mesures de perceptions qui s’y rapportent. La CCG est une approche ascendante, donc participative, et comprend des méthodes empiriques mixtes, soit quantitatives et qualitatives. De nombreuses applications de cette méthode ont été produites afin d’analyser les besoins en différents contextes : en santé, services sociaux, planification stratégique... (Rosas et Kane, 2012; Cloutier et Spooner, 2016).

Dans le contexte de cette recherche, une série de cinq étapes se rapportant au cadre de la CCG a été mise en place pour réaliser l’étude (voir la figure 1). Ces étapes sont : 1) Préparer le cadre de la démarche de recherche, 2) Générer les idées en groupe, 3) Structurer les énoncés, 4) Analyser les cartes des concepts, et enfin, 5) Interpréter les cartes et les énoncés selon les échelles d’évaluation.



**Figure 1. Étapes de la CCG**

L’Étape 1, « Préparer le cadre de la démarche de recherche », a servi à planifier l’ensemble de la démarche avec l’équipe de pilotage composée des chercheurs, des membres spécialistes en AC et des secteurs d’affaires (SA) de l’institution financière dans laquelle s’est déroulée l’étude (p. ex. : fixer l’objectif de la démarche, le calendrier d’exécution, déterminer la phrase d’accent comme fil conducteur de l’ensemble de l’étude, identifier les participants...).

L’Étape 2, « Générer les idées », s’est déroulée lors d’un groupe de discussion (GD) mené avec le concours de douze (12) membres d’un SA en avant-scène de l’institution. Le GD a permis de recueillir des idées pouvant être traduites à l’Étape suivante en énoncés précis. Le GD est un moyen approprié pour d’entretenir une conversation entre les participants sur la thématique à l’étude (Geoffrion, 2010). Les idées émises par les participants lors du GD visent à compléter la phrase d’accent qui communique la thématique de l’étude : « Dans le domaine des services financiers, la finalité d’une échelle de maturité de la culture en AC dans un SA consiste à... ».

En ce qui concerne l’Étape 3, « Structurer les énoncés », les idées recueillies à l’Étape 2 ont été formalisées en énoncés précis en préparation à une cueillette de données écrite individuelle auprès des participants. Une liste de 104 énoncés précis a été établie. À cette étape, le bassin de participants recrutés a été étendu à  $N=20$  participants et trois tâches ont été accomplies individuellement par chaque participant. La tâche 1 consiste à remplir un questionnaire sociodémographique portant sur des questions d’ordre professionnel. La tâche 2 exige que les participants classent les énoncés en piles distinctes selon une logique visant à rassembler les idées qui sont communes entre elles. La tâche 3 exige des participants qu’ils évaluent chaque énoncé sur des échelles perceptuelles de cinq points de type-Likert. Les données recueillies ont ensuite été saisies dans un logiciel spécialisé de CCG (CSI Global MAX<sup>®</sup>). Ici, l’objectif est double. D’une part, il s’agit de procéder à un calcul, sur la base des classements individuels des énoncés (tâche 2), permettant de distribuer les énoncés dans l’espace bidimensionnel euclidien. Les énoncés classés fréquemment ensemble par les participants lors de l’exécution de la tâche 2 se retrouvent distribués dans cet espace. Les points correspondants aux énoncés forment une représentation du groupe de participants. À titre d’exemple, lorsque les énoncés ont été

fréquemment classés ensemble (idées semblables), ils sont géographiquement rapprochés les uns des autres. Dans le cas contraire, ils sont géographiquement plus éloignés. Les coordonnées (X,Y) des points sur le plan euclidien de la carte des concepts – qui correspond au positionnement de chaque énoncé classé par l'ensemble des participants - sont obtenues par la MDS (analyse de positionnement multidimensionnel) (Kruskall et Wish, 1978). Il s'agit d'une méthode statistique permettant de traduire l'ensemble des données qualitatives brutes en un tout agrégé cohérent et de les représenter. La MDS produit une valeur de stress, qui indique dans quelle mesure le traitement statistique des données recueillies est une représentation acceptable des données brutes. La valeur de stress obtenue est de 0,31, après 8 itérations, ce qui se situe à l'intérieur de la limite supérieure acceptable identifiée lors d'études groupées en CCG (Rosas et Kane, 2012). D'autre part, les coordonnées (X,Y), de chaque point sur la carte ont été traitées par une analyse de classement ascendant hiérarchique (CAH) aggloméré, selon l'algorithme de Ward (Everitt et al., 2011), permettant d'obtenir les polygones formés par les contours des points de la carte des concepts. Ces polygones forment les groupements de concepts géographiquement rapprochés.

Pour exécuter l'Étape 4, « Analyser les cartes des concepts », l'équipe de pilotage du projet a procédé à la détermination du nombre de groupements d'énoncés (soit les concepts) à retenir sur la carte des concepts et a attribué un nom à chaque concept. Il s'agit ici d'utiliser les résultats du CAH, qui procède par agglomération successive non chevauchée des groupements sur la carte des concepts jusqu'à ce que l'équilibre entre le niveau de détails et l'émergence de sens soit satisfaisant pour les utilisateurs des résultats. Une heuristique partagée lors d'une discussion entre les membres du comité de pilotage, et éventuellement avec des participants s'avère essentielle pour arriver à une représentation partagée. Le nombre de groupements retenus sur la carte des concepts qui permet de représenter le cadre conceptuel partagé au sujet de la finalité de l'EM s'élève à neuf.

Enfin, à l'Étape 5, « Interpréter les cartes et les énoncés selon les échelles d'évaluation », les résultats sont utilisés pour examiner les résultats en lien avec les objectifs fixés à l'Étape 1. Le comité de pilotage et des participants font émerger le sens (Weick et al., 2005) à attribuer à la disposition et à l'organisation des concepts retenus sur la carte. C'est également à cette étape que les mesures de perceptions obtenues par l'évaluation des échelles d'importance et de faisabilité relatives de type-Likert sont utilisées pour interpréter les résultats se rapportant aux énoncés qui avaient été formalisés ; soient classés et évalués par les participants à l'Étape 3. Une rétroaction aux notions théoriques est également possible pour une utilisation plus avancée des résultats au-delà des considérations pratiques de terrain (Cloutier et al., 2016).

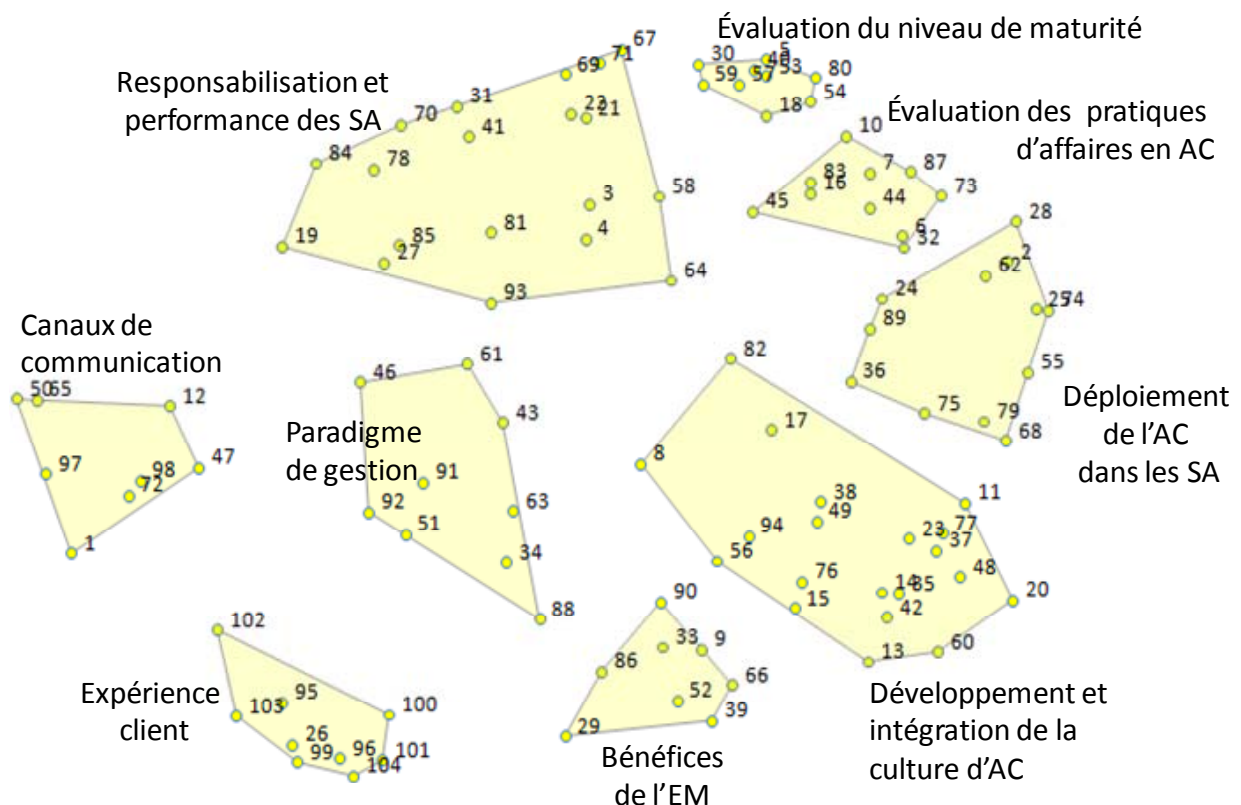
## **Résultats**

La figure 2 montre la carte des concepts obtenue par le traitement des données suivant la mise en place du cadre méthodologique. La carte comprend neuf (9) groupements de concepts, dont : *Expérience client, Bénéfices de l'EM, Paradigme de gestion, Canaux de communication, Développement et intégration de la culture d'AC, Évaluation des pratiques d'affaires en AC, Déploiement de l'AC dans les SA, Responsabilisation et performance des SA, et Évaluation du*

niveau de maturité.<sup>2</sup>

L'examen de la disposition géographique des groupements sur la carte permet d'en déterminer le sens. Le centre de la carte ou l'attracteur du système, selon les notions de complexité (Trochim et Cabrera, 2005), comprend un groupement d'énoncés se rapportant au *Paradigme de gestion*. Les interrelations de la carte émergent de ce centre vers les huit autres groupements qui forment un anneau à l'extérieur de celui-ci.

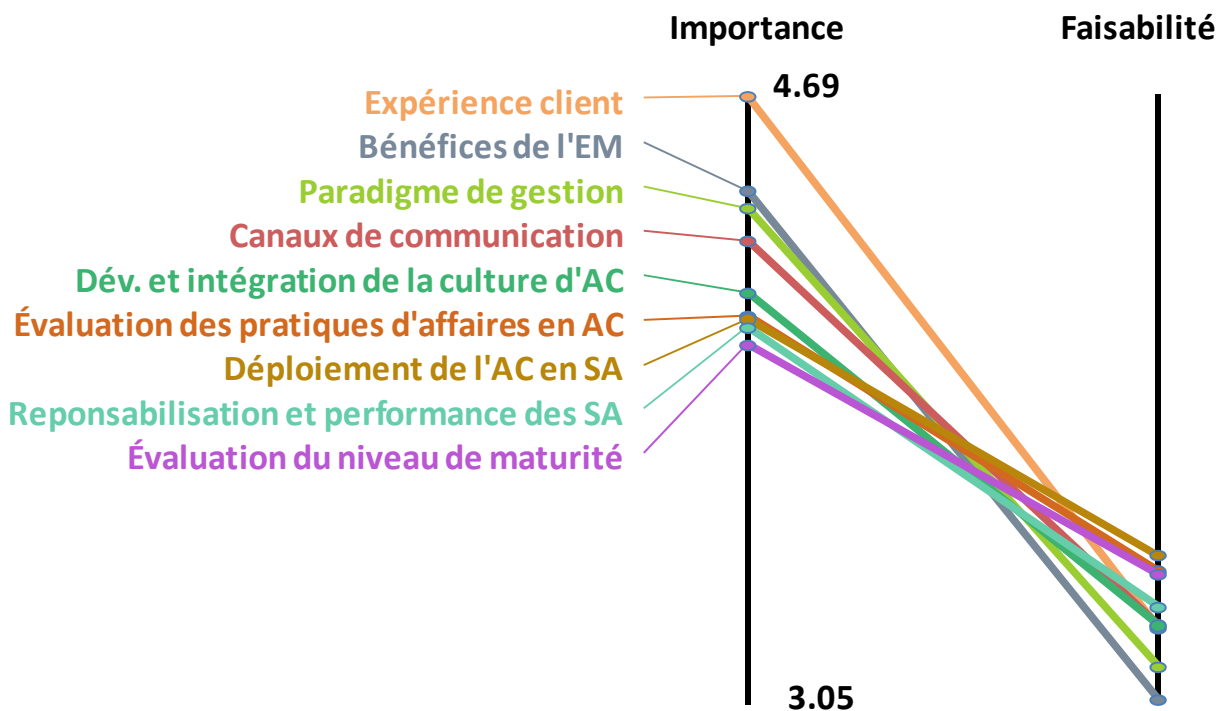
On retrouve parmi les énoncés de ce groupement (*numéro de l'énoncé entre [ ]*) : Déterminer et éliminer les processus redondants (p. ex. : double approbation, saisie manuelle de données) [46], Gérer avec rigueur dans le quotidien [63], Optimiser les processus transversaux (p. ex. : intégrer des solutions au sein de plusieurs équipes ou SA [43], Décloisonner les silos [51], Expliquer comment atteindre les objectifs stratégiques d'un SA [34], etc. L'ensemble de ces énoncés, qui sont centraux à la carte, met de l'avant l'importance des aspects culturels qui sont associés avec l'adoption des principes de l'AC afin de permettre à l'organisation d'améliorer sa performance. Tel qu'abordé dans la revue de littérature, Zu *et al.* (2010) mentionnent que cela peut être un élément limitatif au déploiement des initiatives en AC. Puisque ce groupement est au centre de la carte, les participants ont clairement identifié que cette préoccupation est émergente, centrale et qu'elle a une influence sur l'ensemble des autres groupements.



**Figure 2. Carte des concepts – Finalité d'une EM**

<sup>2</sup> L'annexe 1 présente un tableau avec la liste des groupements pour lesquels des exemples d'énoncés représentatifs de leurs contenus sont rapportés.

La figure 3 montre le schéma des correspondances entre les échelles d'importance et de faisabilité relatives, résultats obtenus lors de l'évaluation des énoncés par les participants. Ce schéma est utile pour interpréter la carte des concepts et les perceptions des participants quant à l'arrimage entre l'importance et la faisabilité relatives de ceux-ci. L'analyse des schémas des correspondances entre les échelles sert à mettre en évidence le classement relatif entre les groupements de concepts. En outre, il est possible de prioriser (plus ou moins important et/ou faisable), en comparant les valeurs absolues entre des échelles évaluées et les rangs qu'ils occupent, afin de dégager des zones d'action stratégiques.



**Figure 3. Schéma des correspondances : importance par rapport à faisabilité<sup>3</sup>**

De manière évidente, on observe dans la figure 2 que, pour l'ensemble des groupements, l'importance relative est beaucoup plus élevée que la faisabilité relative. On peut supposer, et ce, à juste titre, que ce résultat témoigne que l'intégration de l'EM et des pratiques relatives à l'AC dans les façons de faire de ce SA posent de nombreux défis et obstacles. On remarque, à titre d'exemple, que l'importance moyenne du groupement central de la carte, soit *Paradigme de gestion*, se situe au 3<sup>e</sup> rang en importance relative, mais au 8<sup>e</sup> rang en matière de faisabilité relative. Comme abordé précédemment, cela est un élément à considérer puisque le paradigme de gestion influence l'ensemble des autres groupements et pourrait constituer une contrainte ou un

<sup>3</sup> Les énoncés cités en exemple dans le tableau A.1 de l'annexe 1 sont accompagnés des évaluations des échelles de type-Likert de cinq-points des mesures d'importance et de faisabilité relatives, respectivement.



frein dans le déploiement de l'AC.

Si on examine les deux groupements situés les plus au sud de la carte des concepts soient : *Expérience client* et *Bénéfices de l'EM*, ils ont été évalués, en moyenne, comme relativement plus importants que l'ensemble des autres groupements d'énoncés de la carte. Hormis, le groupement *Paradigme de gestion*, qui occupe le huitième rang en matière faisabilité relative, ces deux groupements ont également été évalués comme les moins faisables relativement à l'ensemble de tous les groupements.

Le groupement *Expérience client* occupe le premier rang en importance relative alors que sa faisabilité relative se situe au septième rang sur neuf. Ce groupement comprend des énoncés se rapportant à la formation des membres des équipes pour répondre adéquatement aux besoins des clients [102], à la création d'une meilleure expérience client [26], et à l'offre d'un portefeuille de produits et services parfaitement intégrés pour les clients [103]. Le contexte d'un SA en avant-scène influence potentiellement le résultat au niveau de l'importance de ce groupement, car les individus interagissent directement avec les clients. Cette préoccupation client est ressortie lors du groupe de discussion. Quant à la faisabilité relative, l'intégration et l'expérience requièrent souvent des processus qui vont au-delà d'un seul SA. Il est possible que la faisabilité du groupement *Paradigme de gestion* (p. ex. : décloisonner les silos, optimiser les processus transversaux...) qui permettrait ceci ait une influence sur la faisabilité des éléments de ce groupement.

Au deuxième rang en importance relative, on retrouve le groupement d'énoncés décrivant les *Bénéfices de l'EM* qui réfèrent surtout aux aspects comportementaux des employés du SA en soutien à la mise en valeur du parcours client, à savoir : devenir proactif (p. ex. : éliminer la culture d'éteindre des feux) [9], et changer les comportements, mentalités et attitudes des individus [86]. Il est utile de noter que situé au neuvième rang sur neuf, ce groupement est considéré en moyenne comme relativement moins faisable que l'ensemble des autres énoncés de la carte, en contraste drastique avec le rang qu'il occupe en matière d'importance relative. L'interprétation des énoncés qui ont été classés dans le groupement *Expérience client* s'applique également à ceux-ci. Par contre, ce groupement d'énoncés met en évidence les aspects comportementaux plutôt que les aspects se rapportant à la structure organisationnelle et à la gestion des processus, comme noté dans le commentaire portant sur *Expérience client*. Cela tend à mettre en évidence que de nombreux défis de mise en œuvre sont relatifs aux comportements des individus, comme élément fondamental en matière d'amélioration de la performance via la gestion des processus et l'AC (Rosemann et al., 2015). Cet élément n'est pas toujours facile à réaliser dans les organisations, particulièrement lorsqu'on fait référence à des individus dont la composante de travail s'appuie fortement sur les connaissances (tel que les institutions financières). Comme le souligne Davenport (2015, p.19) : « *Knowledge workers often have the power to resist being told what to do, and process analysis is usually a sophisticated approach to having someone else tell you how to do your job. It is not easy to view knowledge work in terms of processes, because much of it involves thinking, and it is often collaborative and iterative, which makes it difficult to structure* ».

On peut décrire et interpréter l'importance relative des autres groupements de la carte en lien avec les constats établis au sujet des groupements *Paradigme de gestion*, *Expérience client*, et *Bénéfices de l'EM* précédemment décrits. Ainsi, si les paradigmes de gestion et les aspects

comportementaux sont modifiés selon l'expérience des clients et la gestion de la performance des processus, on peut supposer que les autres groupements de la carte s'intégreront naturellement au sein d'un SA. Par exemple, le groupement *Canaux de communication*, situé à l'ouest de la carte, occupe le quatrième rang en importance relative et est évalué au cinquième rang en ce qui concerne la faisabilité relative. Il inclut des énoncés qui traitent du partage des bonnes pratiques d'affaires et du transfert de connaissance dans l'institution [47], de l'élimination des frictions dues à des problèmes transversaux à travers l'institution [12], et de la connaissance, la consolidation et l'enrichissement des connaissances sur les clients [97]. Ces énoncés font référence à des canaux de communication structurés entre les différents niveaux hiérarchiques, les SA, d'une part, et avec le groupe de spécialistes en AC et les clients externes, d'autre part. Dans ce contexte, plusieurs initiatives ont été mises en place par les spécialistes de l'AC pour favoriser la communication avec le SA sur l'EM : sessions d'information, sessions de formation, rencontre avec les gestionnaires... Aussi, les canaux de communications des gestionnaires et des membres du groupe dans ce SA, semblent être teintés par l'approche relationnelle adoptée avec les clients.

À l'est de la carte, on retrouve les groupements *Développement et intégration de la culture d'AC* et *Déploiement de l'AC dans les SA* ; tous deux, faisant directement référence aux manières de faire en matière d'AC et de culture d'AC dans l'institution. Au sujet du groupement *Développement et intégration de la culture d'AC*, il comprend des énoncés faisant référence à la mobilisation des employés pour leur adhésion durable à la culture d'AC [94] et au déploiement de la culture d'AC [15] en lien avec les stratégies d'affaires. Il occupe à la fois le cinquième rang pour l'importance et la faisabilité relatives. En ce qui concerne précisément le *Déploiement de l'AC dans les SA*, ce groupement comprend des énoncés faisant référence à l'émergence de consensus en AC [55] et à la participation à des projets qui ont un impact sur le SA [68]. Ce groupement est classé au septième rang en importance relative, mais il occupe le premier rang en ce qui concerne la faisabilité relative.

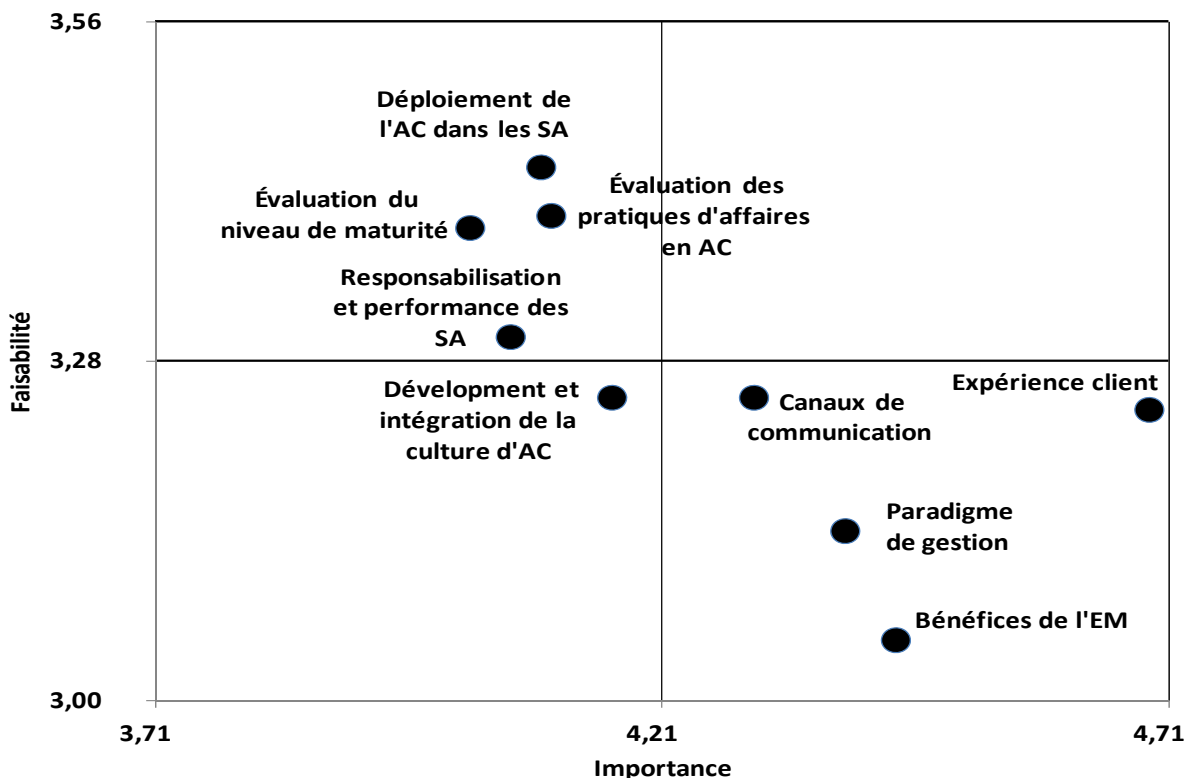
Les trois groupements situés les plus au nord de la carte *Évaluation des pratiques d'affaires en AC*, *Évaluation du niveau de maturité* et *Responsabilisation et performance des SA*, comprennent des énoncés faisant référence à la performance des processus du SA et à l'évaluation des pratiques d'affaires en lien avec ces processus. D'abord, l'*Évaluation des pratiques d'affaires en AC* comprend des énoncés servant à établir les cibles à atteindre selon l'EM [83], et à mesurer la qualité des actions/réalisations posées et des bénéfiques (gains) d'AC dans le temps [45]. Résultat étonnant, il se situe au deuxième rang sur neuf sur le plan de la faisabilité relative, alors qu'en matière d'importance relative l'évaluation des pratiques d'affaires en AC vient au sixième rang. Ce résultat pourrait s'expliquer par le déploiement partiel de l'AC, au sein du SA qui favorise le déploiement de petites idées qui donnent des résultats intéressants et rapides.. Cela peut aussi être la conséquence des priorités quotidiennes des gestionnaires qui visent l'atteinte des objectifs d'affaires dictés par la haute direction de pair avec les moyens mis à leur disposition. Quant à l'importance relative du groupement, en raison des contenus de plusieurs énoncés, il peut découler que ceux-ci ne sont pas directement liés aux cibles d'affaires à atteindre, mais plutôt, aux cibles d'AC. On peut émettre la supposition que le paradigme de gestion n'aurait peut-être pas encore été intégré au sein des pratiques des individus et des SA.

Ensuite, le groupement *Évaluation du niveau de maturité* est celui qui comprend des énoncés au sujet de l'évaluation du niveau actuel d'un SA [40], la facilité et clarté d'évaluation du niveau de

maturité d'un SA [54], et la distinction à établir entre le niveau de maturité individuel en comparaison avec celui du SA [59]. Ce groupement est classé au dernier rang en importance relative, mais occupe le troisième rang en faisabilité relative. Ce résultat est possiblement tributaire en partie du moins, des explications relatives à l'EM par les spécialistes en AC et les contenus des formations dispensées. Plusieurs modifications ont été apportées à l'EM pour en faciliter la compréhension et son appropriation par les membres de ce SA. Par contre, le SA n'avait pas encore amorcé l'utilisation de l'EM-CAC au moment de la collecte de données, ce qui pourrait expliquer la faisabilité perçue relativement élevée à ce stade.

En ce qui concerne le groupement d'énoncés *Responsabilisation et performance des SA*, il comprend la documentation des processus [70], la mesure d'impact d'une activité sur l'ensemble des processus (de bout en bout) [41] et le diagnostic des problèmes communs entre SA avec la participation des parties prenantes [31]. Il est également surprenant de constater que ce groupement apparaît au huitième et avant-dernier rang en importance relative, mais occupe le quatrième rang en ce qui concerne la faisabilité relative.

La figure 4 présente les zones d'action stratégiques où les résultats de l'évaluation de l'importance relative sont contrastés avec ceux de la faisabilité relative par groupement. Ce graphe délimite les contours de quatre quadrants des échelles d'importance et de faisabilité perçues comme relativement faibles ou élevées autour de leurs moyennes respectives.



**Figure 3. Zones d'action stratégiques : importance versus faisabilité relative**

D'abord, un constat conséquent s'impose au sujet du quadrant 1, soit la zone d'action

relativement plus élevée en importance et en faisabilité relatives, à l'intérieur de laquelle on ne retrouve aucun groupement. Ceci met en évidence l'impératif de positionner le besoin d'affaires que l'AC vient résoudre et de son importance pour l'organisation. Le positionnement dans l'EM-CAC est stratégique pour les SA, car il permet d'atteindre le seuil de performance visé, et dans ce cas, l'expérience client. Au-delà de l'utilisation de l'EM-CAC, c'est la transformation des paradigmes de gestion qui est porteuse de changements dans ce secteur d'affaires.

Les groupements *Canaux de communication*, *Expérience client*, *Paradigme de gestion* et *Bénéfices de l'EM*, en ordre décroissant de faisabilité dans le quadrant 2, sont considérés comme relativement plus importants, mais en matière de faisabilité ils sont relativement les moins élevés. Ces groupements sont tous situés dans la même région de la carte des concepts. Ils regroupent les énoncés portant sur les changements organisationnels et comportementaux qui requièrent souvent du temps dans la transformation des organisations, d'où la faisabilité perçue moins élevée. La grande taille de l'organisation peut aussi avoir été un élément qui a contribué à ce résultat.

Les groupements *Évaluation des pratiques d'affaires en AC*, *Déploiement de l'AC dans les SA*, *Responsabilisation et performance des SA*, *Évaluation du niveau de maturité*, se situent dans le quadrant 3, soit dans la zone de faisabilité élevée relative, mais à importance relative plus faible. Une explication permet distinguer les résultats obtenus dans l'évaluation des énoncés du quadrant 3 (aspect micro) de ceux du quadrant 2 (aspect macro). Le quadrant 2 traite de concepts macro relatifs à l'ensemble de l'organisation (ce qu'on souhaiterait que l'organisation vise – portée plus large) alors que le quadrant 3 aborde l'intégration des pratiques en AC au sein des SA de portée plus locale (micro).

Finalement, au quadrant 4, le *Développement et intégration de la culture d'AC* apparaît à la fois comme relativement moins important et faisable. Ce groupement est composé d'énoncés qui tendent à positionner dans le temps l'évolution de la culture d'AC au sein de l'institution financière. Cet horizon qui est à plus long terme pourrait avoir un impact sur le positionnement de ce groupement par les individus qui travaillent dans un environnement où les cibles à atteindre sont dans un horizon plus court (trimestre). De plus, il faudrait davantage examiner dans quelle mesure ce groupement n'est pas le reflet de l'intégration de l'ensemble de tous les autres groupements dans les pratiques de gestion de l'institution.

## **Conclusion**

L'analyse partielle des résultats préliminaires apporte de nouvelles connaissances à la littérature portant sur les EM. Ces résultats font partie d'une étude plus vaste qui permettra de contextualiser les apprentissages réalisés sur l'aspect relationnel au sein d'une institution financière avec d'autres SA dont la caractérisation des processus est différente (arrière-scène processus opérationnels, processus de soutien et processus d'experts en AC). Par contre, il est également nécessaire de mettre en perspective les résultats en lien avec l'échantillon des participants de l'étude. Bien que les résultats de la carte des concepts soient considérés plus robustes ou stables en matière d'articulation empirique (Rosas et Kane, 2012), les évaluations des échelles de type-Likert sont toutefois plus sensibles aux aléas du contexte d'une étude en CCG. Il serait pertinent de reproduire cette étude dans d'autres contextes semblables, afin de mettre à l'épreuve la robustesse des résultats.

Par contre, ces résultats préliminaires ont une portée du point de vue professionnel puisqu'ils permettent de mieux comprendre les perceptions des individus œuvrant au sein d'un SA quant à la culture d'AC, d'aborder les EM et les actions à entreprendre selon les perceptions qu'un SA considère comme importants et faisables. Cela permettrait éventuellement de mettre en place des actions concertées afin d'augmenter l'impact des activités d'AC dans une organisation et ainsi contribuer à sa performance et à sa maturité. La réflexion sur l'EM peut être posée comme suit : est-ce l'utilisation de l'EM qui apportera une évolution de la culture de l'AC ou l'évolution de celle-ci qui permettra une meilleure utilisation de l'EM ? L'EM semble être un mécanisme permettant la transition. Par contre, les concepts macros (comportements, paradigmes, canaux de communication) sont considérés comme les éléments les plus importants, d'autant plus que les paradigmes de gestion sont au centre des préoccupations dans la carte des concepts.

### **Bibliographie**

Amit, R., & Schoemaker, P.J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

APQC (2016), *Process Classification Framework*, <https://www.apqc.org/pcf>, American Productivity and Quality Center. Consulté avril 2016.

Becker, J., Niehaves, B., Pöppelbuß, J., & Simons, A. (2010). Maturity models in IS research. *Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS)*. Pretoria.

Benson-Armer, R., Otto, S.S., & Webster, G. (2015). *Building capabilities for performance*. [http://www.mckinsey.com/insights/organization/building\\_capabilities\\_for\\_performance](http://www.mckinsey.com/insights/organization/building_capabilities_for_performance). McKinsey Corporation. Consulté janvier 2016.

Cloutier, L. M., Cueille, S., & Recasens, G. (2016, sous presse). Les mécanismes d'orchestration des ressources et la croissance de la jeune TPE accompagnée. *Revue Internationale PME*, 29.

Cloutier, L. M., & Spooner, M.-P. (2016). Closing gaps in professional service delivery processes: a mixed method-based analysis of clinical research project budget management. *Research in the Decision Sciences for the Service Economy: Best Papers from the 2015 Conference* (p. 33-52). C. Di Mauro, A. Ancarani, & G. Vastag (dir.). Pearson Education Inc.

Collis, D.J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.

Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York, Penguin.

Davenport, T.H. (2015). Process Management for Knowledge Work. *Handbook on Business Process Management*. J. Vom Brock, & M. Rosemann (dir.). New York, Springer.

Everitt, B.S., Landau, S., Leese, M., & Stahl, D. (2011). *Cluster Analysis, 5th Edition*. Chichester, UK, John Wiley & Sons.

Geoffrion, P. (2010). Le groupe de discussion. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 5<sup>e</sup> édition (p. 391-414). Québec, Presses de l'Université du Québec.

Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.

Hammer, M. (2015). What is Business Process Management? Dans J. vom Brock et M. Rosemann (dir.), *Handbook on Business Process Management: Introduction, Methods and Information Systems*, 2<sup>e</sup> édition (p. 3-16). Springer.

Harmon, P. (2009). Process Maturity Models. *Business Process Trends*, 2(5).

Harvey, J. (2015). *Complex Service Delivery Processes : Strategy to Operations*. 3<sup>e</sup> édition. Milwaukee, WI, ASQ Quality Press.

Kane, M., & Trochim, W.M.K. (2007). *Concept Mapping for Planning and Evaluation*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Kruskal, J. B., & Wish, M. (1978). *Multidimensional Scaling*. Beverly Hills, CA, Sage Publications.

Lee, J., Lee, D., & Kang, S. (2007). An Overview of the Business Process Maturity Model (BPMM). *Advances in Web and Network Technologies, and Information Management*. K. Cheng, et al. (dir.). Springer

Maier, A.M., Moultrie, J., & Clarkson, P.J. (2012). Assessing organizational capabilities: reviewing and guiding the development of maturity grids. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 59 (1), 138-159.

Metters, R. (2010). The neglect of service science in the operations management field. *Service Science: Research and Innovation in the Service Economy, Handbook of Service Science*. P. Maglio, C.A. Fielszewski, J. Spohrer (dir.), Springer.

Mettler, T., Rohner, R., & Winter, R. (2010). Towards a Classification of Maturity Models in Information Systems. *Management of the Interconnected World (ItAIS) : The Italian Association for Information Systems*. A. D'Atri, M. De Marco, A.M. Braccini, & F. Cabiddu (dir.). Springer.

Mullaly, M. (2014). If maturity is the answer, then exactly what was the question? *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), 169-185.

Pöppelbuß, J., & Röglinger, M. (2011). What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. *European Conference on Information Systems (ECIS) Proceedings*, paper 28.

Renard, L., & St-Amant, G. (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions. *Les cahiers du Management Technologique*, 13(1), 43-56.

Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328–349.

Rosas, S., & Kane, M. (2012). Quality and rigor in the concept mapping methodology : a pooled study analysis. *Evaluation and Program Planning*, 35(2), 236–245.

Rosemann, M., DeBruin, T. & Power, B. (2015). BPM Maturity Model. *Business Process Management : Practical Guidelines to Successful Implementations*. J. Jeston, J. Nelis, (dir.). Routledge

Trochim, W. M. K., & Cabrera, D. (2005). The complexity of Concept Mapping. *Emergence: Complexity and Organization*, 7(1), 11–22.

Van Looy, A., De Backer, M., Poels, G., & Snoeck, M. (2013). Choosing the right business process maturity model. *Information & Management*, 50(7), 466-488.

Van Looy, A. (2014). Business Process Maturity: A comparative Study on a Sample of Business Process Maturity Models. *Springer Briefs in Business Process Management*. Springer.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking, *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Wendler, R. (2012). The maturity of maturity model research: a systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 54, 1317-1339.

Zomerdijk, L.G., & de Vries, J. (2007). Structuring front office and back office work in service delivery systems : An empirical study of three design decisions, *International Journal of Operations and Production Management*, 27(1), 108-131.

Zu, X., Robbins, T.L., & Fredendall, T.D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices, *International Journal of Production Economics*, 123, 86-106.

## ANNEXE 1

**Tableau A.1. Groupements et exemples d'énoncés : importance et faisabilité moyenne**

<b>Exemples d'énoncés</b>	<b>Importance moyenne</b>	<b>Faisabilité moyenne</b>
<b><i>Expérience client</i></b>		
Former les équipes à répondre adéquatement aux besoins des clients [102]	4,90	3,30
Permettre aux SA de créer une meilleure expérience client [26]	4,80	3,85
Offrir un portefeuille de produits et services parfaitement intégrés pour les clients [103]	4,70	2,95
<b><i>Moyenne (é-t) groupement</i></b>	<b>4,69 (0,19)</b>	<b>3,24 (0,40)</b>
<b><i>Bénéfices de l'EM</i></b>		
Devenir proactif (p. ex. : éliminer la culture d'éteindre les feux) [9]	4,80	3,10
Changer les comportements, mentalités et attitudes des individus [86]	4,65	2,50
<b><i>Moyenne (é-t) groupement</i></b>	<b>4,44 (0,23)</b>	<b>3,05 (0,33)</b>
<b><i>Paradigme de gestion</i></b>		
Déterminer et éliminer les processus redondants (p. ex. : double approbation, saisie manuelle de données) [46]	4,90	3,85
Gérer avec rigueur dans le quotidien [63]	4,55	2,80
Établir une base de connaissances au sein de l'institution [34]	4,00	3,20
Optimiser les processus transversaux (p. ex. : intégrer des solutions au sein de plusieurs équipes ou SA [43]	4,15	3,05
<b><i>Moyenne (é-t) groupement</i></b>	<b>4,39 (0,30)</b>	<b>3,14 (0,39)</b>
<b><i>Canaux de communication</i></b>		
Partager les bonnes pratiques d'affaires et transférer les connaissances au sein de l'institution [47]	4,65	3,45
Éliminer les frictions dues à des problèmes transversaux entre les SA [12]	4,60	2,65
<b><i>Moyenne (e-t) groupement</i></b>	<b>4,30 (0,41)</b>	<b>3,25 (0,32)</b>
<b><i>Développement et intégration de la culture d'AC</i></b>		
Déployer une culture d'AC [15]	4,72	3,72
Mobiliser les employés pour assurer leur adhésion durable à la culture d'AC [94]	4,70	3,30
<b><i>Moyenne (e-t) groupement</i></b>	<b>4,16 (0,38)</b>	<b>3,25 (0,39)</b>
<b><i>Évaluation des pratiques d'affaires en AC</i></b>		
Mesurer la qualité des actions posées /réalisations et des bénéfices (gains) d'AC dans le temps [45]	4,50	3,20
Établir les cibles d'AC à atteindre selon l'EM [83]	4,42	4,00
<b><i>Moyenne (é-t) groupement</i></b>	<b>4,10 (0,27)</b>	<b>3,40 (0,44)</b>



<b><i>Déploiement de l'AC dans les SA</i></b>		
Participer à des projets d'AC qui ont un impact sur le SA [68]	4,35	3,80
Dégager des consensus en AC [55]	4,20	3,30
<b><i>Moyenne (é-t) groupement</i></b>	<b>4,09 (0,286)</b>	<b>3,44 (0,34)</b>
<b><i>Responsabilisation et performance des SA</i></b>		
Documenter les processus [70]	4,60	3,60
Mesurer les impacts d'une activité sur l'ensemble des processus (de bout en bout) [41]	4,30	3,05
Diagnostiquer des problèmes communs entre SA à l'aide des parties prenantes [31]	4,13	2,90
<b><i>Moyenne (é-t) groupement</i></b>	<b>4,06 (0,40)</b>	<b>3,30 (0,24)</b>
<b><i>Évaluation du niveau de maturité</i></b>		
Évaluer le niveau de maturité actuel d'un SA [40]	4,30	3,45
Utiliser un système de mesure qui permet une interprétation identique et cohérente du niveau de maturité entre SA [57]	4,05	2,90
S'interroger sur le niveau de maturité des individus par rapport à celui du SA	4,59	3,25
<b><i>Moyenne (e-t) groupement</i></b>	<b>4,02 (0,14)</b>	<b>3,39 (0,26)</b>