

Le projet (stratégique) et le progrès (numérique): Transformation et déformation des entreprises

Par

Albert Lejeune*
Lise Préfontaine **
Line Ricard ***

Mots-clés: transformation, transaction, virtuel, connaissances, internet.

*Professeur, École des Sciences de la Gestion, Département Management & Technologie,
Université du Québec à Montréal, Case Postale 6192, succursale Centre-Ville, Montréal
(Québec), Canada H3C 4R2.

Téléphone: (514) 987 3000 poste 4844, télécopieur : (514) 987 4142, courrier électronique:
lejeune.albert@uqam.ca

** Professeur, Ecole des Sciences de la Gestion, Département Management & Technologie,
Université du Québec à Montréal.

*** Professeur, Ecole des HEC, Montréal.

Introduction

Le but de cet article est de proposer une réflexion et un cadre conceptuel exploratoire pour traiter de façon intégrée les phénomènes de la transformation et de la déformation des entreprises. D'un côté, une littérature stimulante, volontariste et optimiste (Bartlett et Goshal, 1994, 1995a, b, c; Miles, 1997; Pascale, 1990, Pascale et al., 1997; Sinatra, 1997; De Woot, 1997) nous présente la transformation des entreprises comme l'horizon stratégique de cette fin des années 90. D'un autre côté, le déploiement rapide de l'Internet, des extranets et des intranets dans un contexte de mondialisation (Bradley et Nolan, 1998; Rayport et Sviokla, 1995; Chesbrough et Teece, 1996; Upton et McAfee, 1996; Evans et Wuster, 1997), nous montre chaque jour la plus grande transparence, la plus grande de complexité voire l'irréalité ou la virtualité de l'entreprise moderne. Le progrès, comme une force dangereuseⁱ, impose des situations nouvelles comme ce déploiement à une allure exponentielle de l'Internet. Alors que le projet mobilise pour une ascension difficile vers l'ambition stratégique, le progrès numérique (dés)organise rapidement les hommes et les entreprisesⁱⁱ.

Qu'est-ce que ce progrès numérique pour les entreprises? Le plus grand pourcentage du PNB des économies développées est consacré à la coordination des échanges, c'est à dire à l'information et à la communication, ou aux coûts de transaction. Le progrès, ce sont les économies que les NTIC (les nouvelles technologies de l'information et des communications) devraient rapidement apporter aux entreprises (Wigand et al., 1997) en abaissant les coûts de transaction. À l'échelle mondiale, des investissements massifs dans les NTIC de l'ordre de deux mille milliards de dollars par année (Strassmann, 1997) vont contribuer à déformer radicalement les structures organisationnelles. Le monde de l'économie virtuelle se développe rapidement et pose de nouveaux problèmes de gestion.

Où finit la transformation (maîtrisée?), où commence la déformation (subie et aléatoire?) de l'entreprise? Comment classer, à l'aide d'un cadre conceptuel, des données provenant de cas d'entreprises, dans le secteur bancaire et le secteur des télécommunications, qui font face en même temps à la transformation et à la déformation? Ce sont les questions explorées dans cet article.

Le plan de cet article est le suivant. La transformation des entreprises est tout d'abord abordée en présentant des changements qui ont lieu sur trois axes : de la stratégie au projet d'entreprise, de la structure aux processus, et des systèmes aux personnes. Ensuite la question de la déformation de l'espace organisationnel est traitée sous les dimensions de l'infrastructure, de la technologie, des bénéfices et des changements dans le comportement du consommateur. Un modèle conceptuel susceptible d'intégrer les deux dynamiques de la transformation et de la déformation est présenté. Enfin, la cas de la Banque de l'Est servira à illustrer le modèle conceptuel de la transformation et de la déformation.

La transformation des entreprises : Un projet incarné par le leader

La transformation des organisations se définit par un ensemble de changements inhabituels, tant par leur ampleur que par leur étendue. L'entreprise qui effectue ces changements est confrontée et menacée par de nouvelles formes de compétition (Porter, 1996; Moore, 1996), par de nouvelles occasions d'affaires ou par un environnement en

décroissance. L'enjeu de cette transformation est de renouer avec la croissance et la performance en créant des alignements nouveaux entre la firme et ses partenaires, principalement avec ses clients. L'atteinte de cet objectif passe, d'abord, par une restructuration des compétences de base reliées aux produits et services, et par le déploiement de compétences nouvelles.

Pourquoi parler de transformation et pas simplement de changement ? Pour deux raisons. Tout d'abord parce que la transformation est comportementale et sociale: elle touche au comportement même des individus, aux relations entre supérieurs et subordonnés, aux interactions entre les salariés et aux relations avec les clients (Blumenthal et Haspeslagh, 1994). La transformation menée et réussie par les bons élèves du management – Lafarge, Ciba, Nissan, Benetton, IKEA, ABB, Intel, GE, Corning - a permis de transformer des unités économiques en institutions sociales (Bartlett et Ghoshal, 1994), suivant en cela les observations de Selznick (1957). Ensuite parce que la transformation est complexe et totale, c'est la naissance d'une nouvelle configuration de stratégie-structure (Miller et Friesen, 1984; Miller, 1992) ou plutôt la naissance - dans le vocabulaire des années 1990 - d'une nouvelle configuration de projet d'entreprise («*purpose*»), de personnes et de processus (Bartlett et Ghoshal, 1995c). Complexité signifie également invariance d'échelle, c'est à dire que la transformation peut s'observer au niveau des individus comme au niveau du changement global de la configuration organisationnelle, ou à tout niveau intermédiaire. Comme le proposent Blumenthal et Haspeslagh (1994), il y a au moins trois types de transformation: la transformation des opérations; la transformation stratégique (par exemple de nouvelles compétences pour rencontrer des occasions d'affaires) et la redéfinition de l'entreprise ou «*self-renewal*».

Après la transformation	Projet (« <i>Purpose</i> »)	Processus	Personnes
Avant la transformation	Stratégie	Structure	Systèmes

Bartlett et Goshal (1994; 1995a,b,c) suggèrent la présence de trois axes de transformation : de la stratégie au projet d'entreprise («*purpose*»), de la structure aux personnes et des systèmes aux processus.

De la stratégie vers le projet d'entreprise

Dans l'entreprise en transformation, les processus sont menés par des personnes qui poursuivent avec ardeur et cohésion un projet d'entreprise. Il s'agit des leaders. On les retrouve au sommet de l'organisation et, comme responsables d'unités opérationnelles, au contact des marchés. Dans l'ancienne configuration, ces gestionnaires mettaient en place des systèmes qui soutenaient des structures chargées d'exécuter la stratégie. Pour Bartlett et Ghoshal (1994), c'est le projet d'entreprise qui constitue la vraie stratégie. Selon eux, le projet d'entreprise inspire le dépassement et la mobilisation des ressources, particulièrement des ressources humaines. C'est un débat entre le projet d'entreprise («*purpose*») et le positionnement (Porter: 1980, 1985, 1996). Entre la mobilisation des intelligences des salariés (Itami et Roehl, 1987; Nonaka et Takeuchi, 1995; Senge, 1990; Garvin, 1993) et la planification stratégique Mintzberg (1994).

De la structure vers les processus

L'idée de processus - la vision horizontale - s'impose depuis le début des années 90 (Hammer, 1990; Hammer et Champy, 1993), avec un souci essentiel : servir le client avec des performances phénoménales en terme de coûts, de délai et de qualité. Cependant, avec le remaniement des structures actuelles (en licenciant et coupant des postes), il est difficile d'améliorer la performance dans les services à la clientèle. Sur cet axe structures-processus, la transformation est paradoxale. Comment justifier des mises à pied massives et servir le client tout en visant la performance ? Le débat continue. L'idée même de «*downsizing*» se transforme. On veut éviter de défaire les équipes gagnantes, de casser les réseaux informels par lesquels chemine l'innovation, on veut éviter de perdre la capacité d'innover (The Economist, 1996). Pour Bartlett et Ghoshal (1995b), trois processus stratégiques doivent se substituer à l'organisation au moyen de structures formelles: il s'agit des processus d'entrepreneurship, de diffusion des compétences et de renouvellement continu.

L'entrepreneurship: L'entreprise doit laisser les initiatives stratégiques à ceux qui sont sur la ligne de front, en contact avec les clients. Les gestionnaires d'unités, de projets et d'équipes ne sont plus des exécutants, mais des concepteurs de la stratégie. Le rôle de la direction générale est alors de mettre en place un contexte dans lequel les initiatives peuvent germer et se concrétiser.

La diffusion des compétences: Afin d'atteindre un niveau élevé d'autodiscipline et de développer, auprès de leurs employés, des réflexes qui permettent de répondre rapidement aux crises, les dirigeants d'entreprise réalisent que les systèmes d'information très sophistiqués ne suffisent pas. L'action individuelle et la coopération doivent provenir de normes culturelles profondément enracinées. L'entreprise doit créer un sens de la communauté afin que les employés puissent s'identifier à la vision élargie de l'organisation, de façon à transcender leurs intérêts personnels et leurs responsabilités particulières. Un environnement où règne la confiance est essentiel au développement d'un sens de la communauté. Un réseau social dense doit permettre des échanges intenses de personnes, de ressources et de compétences créant ainsi des communautés d'apprentissage.

Le renouvellement continu: La structure formelle ne permet pas de remettre en cause des prémisses et les présupposés des décideurs. Le processus de renouvellement doit permettre le débat direct, la critique des postulats de base (Senge, 1990) et l'intervention des gestionnaires au contact du terrain. La survie de l'entreprise dépend de ses capacités de capter de l'information, de la transformer en connaissance et de la diffuser rapidement à travers toute l'entreprise.

Des systèmes vers les personnes

Historiquement, les systèmes de contrôle, d'information, de logistique et de production ont été conçus pour spécialiser le travail et le diviser en tâches parcellaires. Les systèmes d'information en sont l'exemple typique. Ils alimentent la direction générale en information de contrôle plutôt que de servir à faciliter la résolution de problèmes, là où les problèmes se posent dans l'organisation.

De plus en plus, les entreprises désirent travailler avec des personnes motivées. On n'attend plus d'elles la simple exécution des tâches, mais on désire qu'elles soient impliquées dans le développement de l'entreprise. On parle de mobilisation du personnel (ou des intelligences). Dès lors, un autre paradoxe apparaît. Comment peut-on mobiliser les connaissances si on les brime continuellement par des systèmes et des

pratiques formels de contrôle ? Hamel (1996) voit la stratégie comme une révolution sociale qui concerne chaque membre de l'entreprise : «Anyone can be a strategy activist». Il faut que les gestionnaires parlent d'éthique, d'apprentissage, de collaboration et de coopération : qu'ils mettent de l'avant la transformation sociale. Ils tentent de bâtir un contexte organisationnel - ou comportemental - qui facilite la cohésion dans l'action, la confiance et la créativité (Nonaka et Takeuchi, 1995; Bartlett et Ghoshal, 1995c). Pour Pascale *et al.* (1997), il ne faut pas chercher la cause des échecs des expériences de transformation dans les programmes mis en œuvre, mais bien dans le fait que les initiatives et les programmes reposent sur les épaules d'un très petit nombre de personnes, à tous les niveaux.

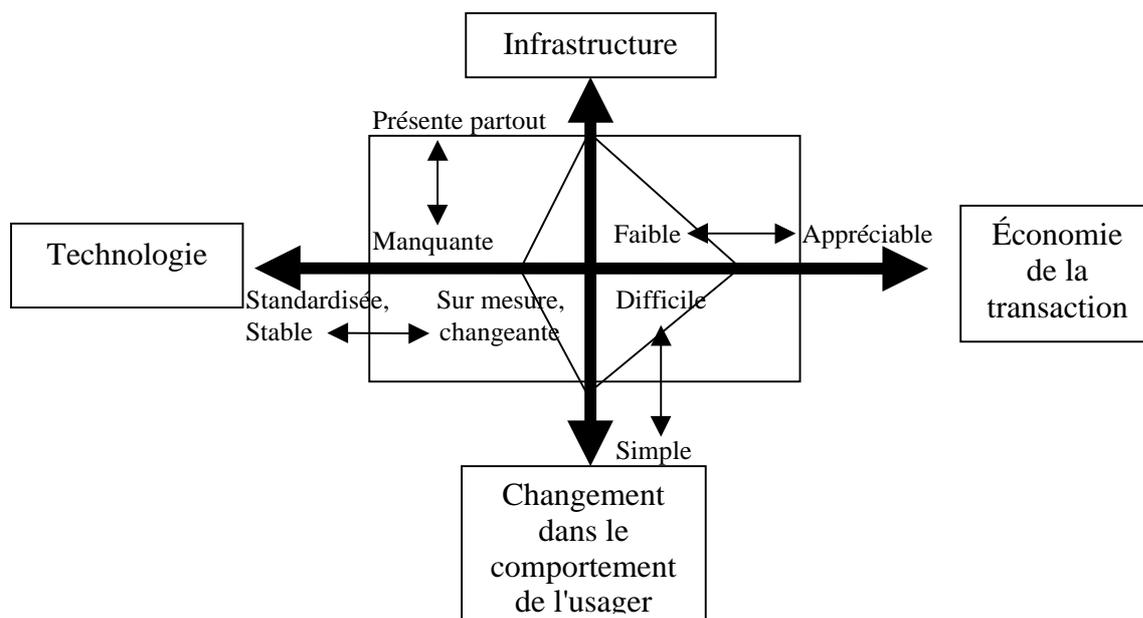
L'analyse que font Bartlett et Ghoshal de la transformation des grandes entreprises est puissante et adéquate. Cependant trois critiques peuvent être portées : 1. Sur le rôle (surhumain?) des leaders, 2. Sur l'absence relative du client et 3. Sur une vision négative de la technologie de l'information.

Quelque soit l'axe de la transformation, le leadership est la réponse centrale : leadership au sommet mais aussi dans les unités d'affaires et les équipes de développement. Un examen détaillé des trois articles de Bartlett et Ghoshal indique que le phénomène de leadership est le concept central de leur recherche. Cette réalité laisse dans l'ombre la transformation du comportement des clients, notamment face aux NTIC.

La déformation : le client face aux nouvelles technologies

Pour Bane *et al.* (1998), le client est toujours à adopter une nouvelle technologie pour effectuer ses transactions pour autant qu'il obtienne des gains économiques, que l'infrastructure soit accessible de n'importe quel point, que la technologie soit et d'usage aisé (voir figure 1).

Figure 1
L'adoption des NTIC commerciales



Graphiquement, une technologie l'emportera sur autre quand son profil sur les quatre dimensions sera plus proche des quatre côtés du rectangle central. L'illustration de la figure 1 (d'après Bane, 1998) est celle de la banque à domicile («home banking»), à l'aide du micro-ordinateur.

L'infrastructure

Pour Benjamin et Wigand (1995), le projet américain d'une nouvelle infrastructure de l'information («NII») va faire évoluer rapidement la notion de marché électroniqueⁱⁱⁱ. Voici quelques prévisions qui paraissent régulièrement dans la presse commerciale, au sujet de l'importance de l'Internet dans le développement des transactions commerciales. Selon un rapport diffusé par Datamonitor, les internautes américains et européens dépenseront, en 2002, 16 milliards de dollars sur la Toile, les Etats-Unis représentant près de 80% de ce montant. Selon une étude de Piper Jaffray, les entreprises échangeront, en 2001, pour 202 milliards de dollars de biens et services en ligne, soit huit fois le trafic de données entre particuliers. Bien plus qu'un formidable outil mercatique, l'Internet ouvre la voie à l'optimisation des relations interentreprises. Rechercher un produit, vérifier une disponibilité chez un sous-traitant, passer une commande, obtenir une aide technique ou un prêt bancaire (Evans et Wuster, 1997), sont devenues des opérations aisées grâce aux extranets (les réseaux privés sur l'Internet). La saisie directe des commandes sur le système informatique du fournisseur réduit par ailleurs les démarches administratives, productrices de papier, diminue les risques d'erreurs inhérentes au traitement manuel de l'opération et permet d'actualiser en temps réel les informations relatives aux stocks (S&T Presse, 28 janvier 1988).

Ce qui est remarquable, c'est qu'un même protocole de communication, le TCP/IP, permet aujourd'hui de relier tous les ordinateurs indépendamment de leur taille, de leur système d'exploitation ou de leur fabricant. Intégré au système d'exploitation, le fureteur laissera à l'utilisateur le sentiment qu'il travaille sur une infrastructure – de communication, de données et de traitement – qui est continue et transparente.

Les technologies

Pour Collis et Montgomery (1995), l'investissement en technologie de l'information ne se qualifie pas comme ressource générant de l'avantage concurrentiel. Les ressources en TI (technologie de l'information) ou les NTIC sont facilement imitables et il n'est nullement garanti que la firme pourra conserver longtemps la valeur qu'elle ajoute grâce à ces investissements. Le consommateur (voir Hitt et Brynjolfsson, 1996), le fournisseur ou le distributeur peuvent s'accaparer de la valeur générée par ces nouveaux investissements. Il reste que la TI ou les NTIC sont un puissant outil de transformation de l'organisation pour autant que ce potentiel soit complété par des ressources et des capacités comme la qualité des processus, le rôle central des personnes ou la philosophie orientée vers le client. Comme l'ont bien montré Powell and Dent-Micallef (1997), les applications de la TI produisent durablement de la valeur quand elles sont déployées conjointement avec des ressources adéquates comme une culture ouverte basée sur la confiance ou l'existence d'équipes de travail pour résoudre les problèmes d'affaires. L'évolution technologique va dans le sens de solutions plus stables et standardisées à l'échelle mondiale. En France, la concurrence entre le Minitel et l'Internet illustre bien cette tendance.

Les bénéfiques

Dans le marché virtuel, les joueurs gagnants sont ceux qui sont aptes à concevoir des portefeuilles de produits et de services basés sur la connaissance tout en étant capables de répondre rapidement à la complexité des relations changeantes entre fournisseurs et clients (Cash *et al.*, 1994; Ghoshal and Bartlett, 1995; Goldman *et al.*, 1995; Keen, 1996; Moore, 1996). Les participants doivent gérer les frontières entre les mondes physique et virtuel tout au long de la chaîne de production de valeur. Ceci peut impliquer une nouvelle définition du centre de gravité de la firme en fonction des opportunités et contraintes de l'environnement commercial. Les changements technologiques constants mènent les banques à développer les marchés en temps réel (en ligne), permettant aux consommateurs d'initier leurs transactions à partir des guichets automatiques, du téléphone ou de l'Internet. Ces nouvelles pratiques permettent aux banques de capter d'importants flux de données sur les consommateurs et de les analyser sur la base d'un segment d'une unité pour proposer des services sur mesure.

Le comportement de l'utilisateur

Dans l'évolution récente de l'industrie des services bancaires et financiers, les modifications de comportement exigées des consommateurs sont remarquables. De figurant passif dans les files d'attente, le client est devenu un quasi employé de sa banque quand il effectue lui-même, de façon autonome, un vaste ensemble d'opérations à partir de son domicile. Certains changements sont réservés à certains segments de la clientèle.

Le croisement des idées et des concepts de la *transformation* et de ce nous avons appelé la *déformation* nous mène au cadre conceptuel intégré qui suit.

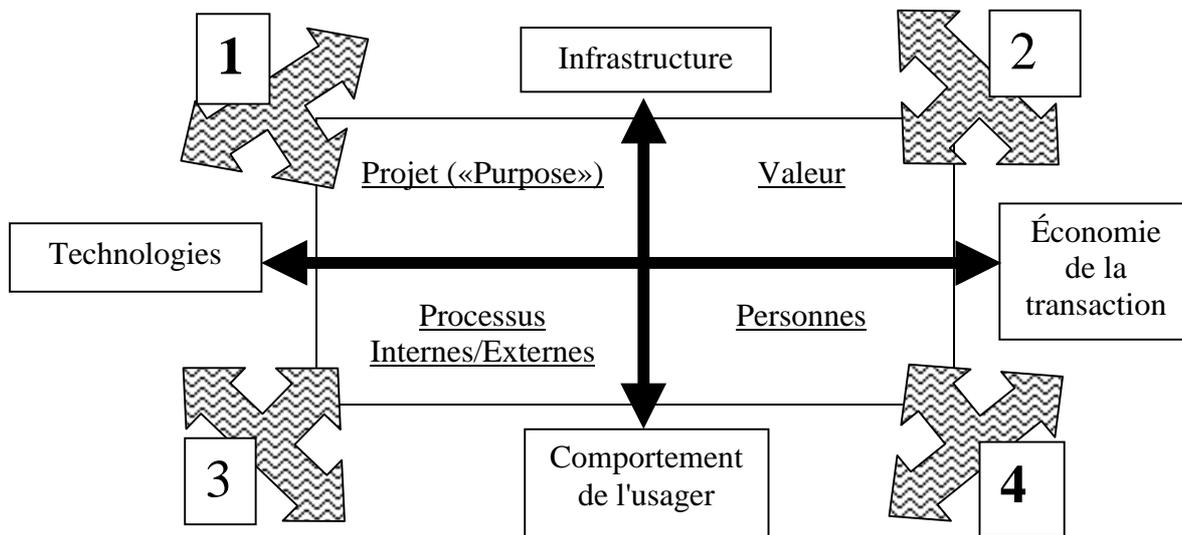
Un cadre conceptuel de la transformation et de la déformation

L'entreprise en voie de virtualisation perd ses frontières traditionnelles (Garrouste, 1997 ; Langlois et Robertson, 1995 ; Wigand *et al.* , 1997) et devient une constellation d'activités (Rayport et Sviokla, 1995 ; Chesbrough et Teece, 1996 ; Upton et McAfee, 1996 ; Evans et Wuster, 1997). La vitesse est devenue la capacité stratégique clé (Iansiti et MacCormack, 1997). On bat le concurrent en bouclant un cycle de conception - production - distribution dans un temps plus court ; en éliminant des coûts d'inventaire par l'approvisionnement et en prenant les décisions en temps réel ou presque.

La figure 2 intègre les trois dimensions de la transformation proposées par Bartlett et Ghoshal. Une quatrième dimension, la notion de valeur ajoutée, générée et captée par la firme complète la matrice centrale. Cette matrice des dimensions de la firme transformée est reliée aux quatre dimensions de la déformation présentées dans la section précédente. Ce sont les dimensions de l'infrastructure, de la technologie, des bénéfiques et des changements dans le comportement du consommateur.

Quatre points de rencontre (numérotés sur la figure 2, de 1 à 4) illustrent plus en détail la dynamique entre transformation et déformation. Ce sont : 1. La vision technologique face au projet d'entreprise, 2. La création de valeur dans les chaînes de valeur physique et virtuelle, 3. Le déploiement des technologies et des processus nécessaires pour répondre au client et 4. La relation entre le client et la firme à travers les employés de cette dernière. Ces points sont commentés ci-dessous. Chaque paragraphe se termine par une ou plusieurs questions d'intérêt pour notre recherche.

Figure 2
Le cadre conceptuel
de la transformation et de la déformation



La vision technologique de la haute direction et le projet d'entreprise

Le rôle de la technologie de l'information dans le développement des compétences et la gestion des connaissances ne fait pas partie de l'approche de Bartlett et Ghoshal. Ces liens sont devenus évidents alors que les entreprises, notamment les banques, suivent de près le comportement et le profil des consommateurs grâce au taux d'automatisation croissant des transactions. Il faut distinguer ici entre l'automatisation des transactions dans le monde physique et l'automatisation dans le monde virtuel. Dans le monde physique, l'automatisation est née dans la succursale bancaire, grâce à la connexion de terminaux bancaires sur des systèmes centraux. Le déploiement des guichets automatiques (en succursale d'abord, ensuite dans les autres lieux d'achalandage) et des terminaux aux points de vente ne sont qu'une extension de cette première vague d'automatisation. Dans le monde virtuel, un fossé est franchi. À l'aide de son micro-ordinateur, le client a accès non seulement à ses comptes, placements et dépôts mais aussi à une infinité de produits et de services bancaires offerts dans les différents continents (Evans et Wurster, 1997). Le client est susceptible d'initier lui-même ses transactions sans passer par le réseau bancaire. À l'aide d'une carte à puce (Mondex) qu'il peut glisser dans un téléphone (ex : le Vista 350), le client peut effectuer des virements, des dépôts, des paiements en utilisant l'infrastructure du réseau téléphonique. On peut penser que cette carte servira également à l'identifier lors d'opérations sur Internet. L'automatisation était supportée par l'infrastructure électronique de la banque, elle offre maintenant aux clients les infrastructures publiques de l'Internet et du téléphone.

Comment la haute direction va-t-elle investir dans les nouvelles technologies tout en sachant qu'elles risquent de se substituer aux investissements effectués dans le réseau des agences bancaires ?

La création de valeur pour la firme

Traditionnellement, la haute direction perçoit la TI comme un ensemble de coûts à diminuer. Strassman (1997) a montré que la valeur économique ajoutée (les profits moins le capital détenu par les actionnaires multiplié par le coût du capital) était souvent inférieure au budget total de l'informatique, soulignant ainsi un paradoxe apparent entre les investissements en TI et la profitabilité. Hitt et Brynjolfsson (1996) prétendent avoir observé la fin de ce paradoxe autour des investissements en TI. La question de la mesure de la valeur reste ouverte (Strassmann, 1997; Luehrman, 1997) ainsi que celle de la conception d'une infrastructure administrative apte à capter les coûts des activités, les délais et le niveau de qualité (Kaplan et Norton, 1996; Ness et Cucuzza, 1995).

Comment la banque apprécie-t-elle la valeur générée pour le client à travers les différents canaux de distribution?

Le déploiement des processus et des technologies pour répondre au client

Tant les processus internes comme le développement de compétences nouvelles que les processus externes comme la prise de commande peuvent être soutenus par les technologies de l'information. Que ce soit SAP pour accélérer des processus d'affaires ou les entrepôts de données pour analyser la dynamique du comportement des clients, la banque déploie constamment des technologies nouvelles.

Quels sont les processus retenus pour servir le client ? Quelles sont les technologies retenues pour analyser le comportement du client ?

La relation entre le client et la firme, à travers les employés

L'entreprise va-t-elle délaisser l'approche transactionnelle, où l'effort vise à multiplier le nombre de transactions, pour chercher à rentabiliser dans le temps chacune des relations avec le client? L'approche relationnelle se traduit en premier lieu par la mise en place d'une culture client, l'élaboration d'un climat de confiance et l'existence de mécanismes favorisant une meilleure connaissance du client. Pour favoriser une culture client et un climat de confiance, il devient impératif de revoir la mission de l'entreprise qui doit être orientée vers la satisfaction des besoins des clients. Il faut aussi s'assurer que les politiques de l'entreprise permettent aux employés d'être relationnels plutôt que transactionnels. Ainsi, l'évaluation de la performance des employés basée uniquement sur des critères de volume de transactions ou d'acquisition de nouveaux clients va à l'encontre de la philosophie même d'une approche relationnelle. Cette dernière suppose plutôt l'approfondissement de la relation avec les clients actuels grâce entre autres à la vente croisée (vente de plusieurs produits à un client). Tout ceci suppose évidemment un changement de compétences puisque le responsable de la relation n'est alors plus un vendeur mais plutôt un conseiller. Une meilleure connaissance du client exige aussi le développement de mécanismes de cueillette d'information sur les clients. L'automatisation de ces mécanismes assure la régularité, la disponibilité et la pertinence des informations.

Le cas de la Banque de l'Est

Le secteur bancaire canadien subit depuis quelques années de profonds changements, et s'avère être le théâtre d'une concurrence toujours plus féroce entre les différentes institutions en présence. Les modifications apportées à la loi sur les banques en 1992 ont fortement contribué à ces mutations. Face à ce nouvel environnement, et aux nouvelles forces économiques et financières qui le bouleversent, une forte capacité d'adaptation et d'innovation est requise de la part des banques désireuses de rester dans la course. C'est aussi le défi que devra se donner la Banque de l'Est.

Un des premiers enjeux futurs est celui de la technologie. La capacité de traitement de l'information ne cesse de progresser, ce qui devrait permettre aux banques compétentes d'offrir à leurs clients de multiples services électroniques à très faibles coûts. Dans ce domaine, la Banque de l'Est a joué un rôle de leader jusque là, notamment avec son site Internet. Le défi sera de garder ce rôle.

Concernant l'environnement macro-économique, la chute des taux d'intérêts n'a pas vraiment amélioré la santé financière des entreprises et des ménages. Le taux d'épargne a chuté de manière fulgurante, au profit de nouveaux véhicules de placement tels les fonds mutuels. De même, certains clients se financent désormais directement sur les marchés financiers, sans passer par les banques. Cette dure réalité oblige les banques à se financer par le marché des capitaux, et à innover dans le lancement de nouveaux produits adaptés aux besoins des clients.

Ces changements vont aussi requérir de nouvelles compétences au sein des institutions bancaires. Le rôle des planificateurs financiers et des conseillers financiers prendra beaucoup d'envergure à l'avenir. De même, les banques devront se garantir de la capacité de gérer l'ensemble des risques inhérents à leurs fonctions.

Enfin, face à l'arrivée de nouveaux acteurs, américains notamment, venant directement concurrencer les banques canadiennes, des obstacles risquent de demeurer quelques temps. Citons par exemple, outre les différences de taille et de moyens financiers, la difficulté pour une maison canadienne de courtage en valeurs mobilières de s'implanter aux États-Unis, du fait des exigences réglementaires, et des coûts d'opération élevés.

Durant la décennie 80-90, la Banque de l'Est a fait souvent la une de la presse d'affaires : pour son dynamisme, son leadership, son taux de croissance, sa rémunération des actions. La Banque de l'Est a toujours eu des ambitions de grande banque et une volonté de s'orienter vers le banking d'entreprise. Plusieurs échecs ont fait redécouvrir à la banque les vertus de sa clientèle plus traditionnelle des particuliers et surtout des P.M.E. La Banque de l'Est a fait face à plusieurs réorganisations lors des années 80 pour faire face à des changements conjoncturels et concurrentiels. Ces réorganisations ont questionné son architecture technologique qui était très centralisée.

Une phrase lancée devant les cadres par le président de la Banque de l'Est résume bien sa vision : «Entre volume, prestige, innovation et rentabilité, vous devez toujours choisir la rentabilité! ». Les dirigeants de la nouvelle banque se voyaient toujours en concurrence avec les autres banques canadiennes anglaises. Mais la réalité du marché était différente; le nouveau concurrent à battre, c'était le réseau voisin de la Banque Mutuelle. Il fallait donc offrir de meilleurs services aux particuliers que ce concurrent.

En 1982, dans un contexte économique difficile, arrivent les premières pertes. L'horizon de la planification change brutalement : la banque risque de perdre 100 millions de dollars dans l'année. Cette situation est le point de départ d'une dramatique série de

coups de postes : plusieurs milliers employés sont touchés par des mesures de réduction de postes, 200 agences sont fermées, les salaires sont coupés. Après cette expérience, la planification deviendra un processus plus opportuniste : une occasion se présente, la Banque pose un geste. Tout en mettant l'accent sur les grandes entreprises, la Banque de l'Est considère que le marché des particuliers reste intéressant, mais qu'il faut l'exploiter de manière plus rationnelle. La Banque doit non seulement faire plus largement appel aux moyens électroniques avec des appareils comme le guichet automatique, mais aussi demander une plus juste rémunération pour les services rendus aux clients.

À la Banque, le comité d'administration est complètement séparé du comité des budgets; c'est une approche typique dans le monde bancaire de séparer le budget de la stratégie. Dans sa compréhension formelle, la planification stratégique n'existe plus à la Banque au début des années 90. Il reste que les premiers V-P et le président décident des grandes orientations. Jamais la banque ne payerait une équipe de spécialistes pour faire de la planification stratégique : « Ici, il n'y a pas de frais non justifiés, pas de luxe, moins de personnel près des hauts dirigeants, moins d'entourage, mais tout le monde prend plus de risques et la banque tolère plus l'erreur ». La mission de la Banque de l'Est reste d'atteindre une rentabilité supérieure aux autres banques. La planification à long terme repose sur quatre personnes qui se font aider par un groupe de consultants.

La vision de la haute direction de l'infrastructure et des technologies

La haute direction va s'impliquer activement dans des choix technologiques comme le projet DAKOTA, le déploiement des guichets automatiques et des terminaux au point de vente, l'impartition des opérations informatiques, la création d'une filiale spécialisée dans le développement d'applications bancaires en partenariat avec la firme SAP, sans oublier le développement et l'implantation de sites Web transactionnels pour les placements financiers et les opérations bancaires. Le projet DAKOTA est un projet « High Tech » dans le domaine des services électroniques aux particuliers, dont le principal objectif est de positionner la Banque pour offrir des services électroniques interactifs à domicile (de télé-achats par exemple) dans les foyers québécois via la câblodistribution.

Le client est cœur des réflexions de la haute direction au sujet des NTIC. Ainsi ils disent vouloir profiter du fait que les technologies (matériel et logiciel) deviennent de plus en plus simples pour transmettre à l'utilisateur certaines responsabilités reliées à l'usage des technologies et lui donner ainsi pleine autonomie.

Que se passe-t-il avec l'arrivée d'Internet comme infrastructure commerciale et le développement du marché virtuel ? Les transactions se trouvent un nouveau chemin et les banques de nouveaux moyens pour capter la valeur ajoutée. À l'époque du marché physique, l'échange face à face ou à l'aide du téléphone était l'unique façon de communiquer. Le téléphone était surtout utilisé à l'intérieur des organisations, alors que le client attendait en ligne pour parler à une caissière. L'infrastructure d'Internet associée à la fusion des industries de télécommunication et des ordinateurs apporte de nouvelles applications comme le courrier électronique, les boîtes vocales sur ordinateur, les conférences vidéo par Internet permettant de nouvelles formes d'échange entre le client et sa banque.

Le mouvement vers les transactions mobilisant plus de connaissances va exiger plus de travail en équipe pour répondre à des besoins complexes. Plus le marché virtuel se développe, plus les applications axées sur la communication s'adaptent au protocole de

l'Internet. Les banques se relient aux clients par l'intermédiaire d'un site Web transactionnel proposant en plus le courrier électronique et, bientôt, la conférence vidéo. On peut observer l'intégration des infrastructures du client (son ordinateur, son logiciel comptable, sa ligne de téléphone), des opérateurs publics (la compagnie de téléphone, la compagnie de câblodistribution, etc.), de l'Internet, des opérateurs financiers globaux (qui émettent la carte Mondex) et des infrastructures bancaires. Le nouveau défi de la banque est de faciliter la réalisation de transactions en temps réel sur cette infrastructure intégrée. Certaines banques deviennent virtuelles, comme la Mbanx, une filiale à part entière de la Banque de Montréal.

La Banque de l'Est tend à être divisée entre les gestionnaires affectés uniquement au réseau de détail et les gestionnaires appelés à définir et à réaliser la future banque virtuelle.

La création de valeur pour la firme

Traditionnellement, les banques déplaçaient de l'argent ; elles déplacent maintenant de l'information. Les banques facilitaient et surveillaient des transactions de convenance, localement, à l'échelle nationale ou à l'échelle internationale via le consortium SWIFT. Durant les années 60, les banques ont investi dans d'immenses centres de données pour pouvoir automatiser leurs transactions et produire l'information nécessaire aux décideurs et experts travaillant aux différents niveaux de la hiérarchie. À cette époque, la notion de marché était essentiellement physique, faisant appel à des facteurs comme la densité de la population et les avantages reliés à la localisation. Les guichets automatiques étaient une première tentative d'automatiser l'interface avec le consommateur. Tout en conservant leur approche physique du marché, les banques s'orientaient vers les transactions électroniques. Craignant la mainmise des entreprises américaines du commerce au détail, les grandes banques canadiennes ont décidé de créer un consortium pour gérer l'ensemble de tous leurs guichets automatiques. Dans les années 80, les commerçants au détail commencent à installer des guichets automatiques et des terminaux au point de vente dans leurs magasins.

À cette époque l'utilisation de l'information pour connaître le client est encore embryonnaire. Cela se traduit concrètement, dans les années 70 ou 80, par la distribution d'une somme de 30 ou 40 rapports imprimés chaque semaine pour chacune des agences. À cette époque, les applications informatisées suivent les distinctions entre les produits et les services bancaires. L'application qui supporte la gestion des hypothèques ne peut être consultée en même temps que le compte d'épargne, et les requêtes croisées sont impossibles.

Les banques vont alors investir dans le développement de grandes bases de données relationnelles pour construire le profil intégré de chacun de leur client. Rapidement les banques deviennent des entreprises expertes dans la création, la transformation et la diffusion de l'information. Face à un marché d'acheteurs, les banques analysent et suivent le comportement des consommateurs à l'échelle de la rue, du pâté de maisons, du ménage et maintenant du consommateur. La précision dans l'information va ajouter de la valeur en permettant d'offrir des produits et des services presque conçus sur mesure. Des investissements élevés sont réalisés pour permettre aux conseillers financiers, directeurs de compte et gestionnaires de suivre les clients et les opérations de façon continue et en temps réel.

Le déploiement des processus et des technologies pour répondre au client

L'instauration dans les années 90 du programme PQT (Programme de qualité totale), vise à améliorer la qualité du service à la clientèle et la qualité de vie des employés en agence. Ce programme va de pair avec l'implantation progressive d'une nouvelle structure à base de microrégions, de centres d'assistance, de liens au centre d'appels Telbank (succursale téléphonique de la Banque qui permet d'effectuer des transactions bancaires par téléphone), et d'une nouvelle approche de vente et de service (cours de formation, centre de crédit, plate-forme de vente).

Plus récemment, c'est le lancement de la transformation du secteur des services aux entreprises dont l'équipe sera composée d'employés chevronnés œuvrant dans chacune des spécialités de ce secteur, c'est-à-dire le crédit, la gestion de produits, le marketing, etc. C'est une approche globale auprès des clients qui va contribuer à renforcer la position de la banque sur le marché des PME au Canada et surtout, à réduire le nombre de prêts non performants.

La Banque a connu une transformation majeure, dans la continuité du PQT, visant la réorganisation des tâches dans tout le réseau. L'objectif était de libérer les employés des agences pour qu'ils puissent se concentrer sur la relation client.

Dans la continuité du PQT, la région Montréal Centre implante un projet pilote visant à introduire de nouveaux processus d'affaires, ainsi qu'une réorganisation du travail et de nouveaux outils technologiques pour le secteur des services aux entreprises. Ce PQT comprend la révision des processus ainsi que le développement d'une plate-forme informatisée comme outil de travail pour les directeurs de compte, service aux entreprises.

Enfin, la Banque envisage aussi des projets portant sur la mise sur pied d'un service responsable des processus d'affaires et l'ouverture d'agences bancaires aux États-Unis.

Le rôle des conseillers et l'approche relationnelle

Dans les années 80, le plan marketing consiste en deux ou trois pages ; il est présenté pour fin d'information à différentes instances. À la Banque de l'Est, le groupe «produits» - dirigé par un ancien responsable de l'informatique - prend l'initiative du lancement de nouveaux produits et place des commandes à l'informatique et au marketing. Le directeur d'agence se voit confier de plus en plus responsabilités par la Banque de l'Est. La dernière réorganisation de la Banque vise la création de plusieurs directions régionales, des unités d'affaires qui vont avoir leur propre budget et qui seront bien soutenues par les technologies. Les cadres supérieurs se rendent compte c'est localement que l'avenir de la Banque se joue, même en terme d'image d'entreprise. L'objectif est d'augmenter les responsabilités de l'agence tout en lui allouant les moyens nécessaires : «La banque doit être capable de sentir et de réagir localement, et déjà on y gagne beaucoup! ». Malgré des objectifs de vente croisée, la moyenne de produits détenus par client ne dépasse pas deux en 1991. La Banque de l'Est est en train de s'orienter vers le client alors qu'elle était d'abord orientée vers le produit. Les technologies de support sont le fichier central client, les entrepôts de données et les logiciels de simulation et d'analyse à référence spatiale.

Les objectifs actuels de la Banque sont les suivants :

- Améliorer rapidement la qualité du service et sa rentabilité et ce de façon significative et durable.
- Conserver les clients actuels et attirer de nouveaux clients en améliorant la qualité du service

- Offrir des services / produits supérieurs sinon équivalents aux concurrents.
- Réduire les coûts d'opération tout en augmentant la productivité du personnel.
- Mobiliser le personnel vers les principaux enjeux d'affaires.

Conclusion

L'entreprise, déformée par les NTIC, va fonctionner, selon le degré de spécificité des transactions et la variabilité dans l'environnement concurrentiel, en assemblage de modules, en réseau coopératif, en entreprise virtuelle ou en site Web transactionnel dédié au commerce électronique. L'entreprise déformée – ou étendue - comprend toutes les parties d'une chaîne de production de valeur : les différentes unités légales d'une compagnie, les fournisseurs et les distributeurs, les clients. A travers de nouveaux moyens de communication à faible coût, l'intégration à l'échelle de l'organisation étendue devient une réalité tant pour les grandes que les petites entreprises (SAP, 1997). Comme la compagnie Dell qui permet l'achat à distance de ses ordinateurs à partir d'un site Web.

Paradoxalement, les systèmes d'information sont encore la cause de la rigidité et de la lenteur de certaines organisations. Comme l'écrivent Bartlett et Ghoshal (1995c), «In the companies we studied, the most basic characteristic that top managements were developing to supplement formal control systems and reduce their dependence on those systems was organizational transparency».

Les clients assurent le développement rapide des nouvelles technologies, dans le secteur bancaire comme ailleurs. Jusqu'à un certain point, ces technologies, les NTIC, vont affecter le projet de transformation des entreprises en accélérant le passage à l'organisation virtuelle et au commerce électronique. À la Banque de l'Est, par exemple, le malaise est patent entre les cadres dédiés au réseau d'agences, transformé dans les années 90, et les cadres affectés au nouveau projet de la banque virtuelle qui ira recruter ses clients dans le réseau des agences. L'analyse des enjeux de la déformation doit compléter l'analyse des enjeux de la transformation des entreprises.

Références utilisées

- Aoki, M. (1991), *Économie japonaise, information, motivations et marchandage*, Paris: Economica.
- Baldwin, C.Y. et Clark, K. (1997), «Managing in An Age of Modularity», *Harvard Business Review*, September-October, pp. 84-93.
- Bane, P.W., Bradley, S.P. et Collis, D.J. (1998), The Converging Worlds of Telecommunication, Computing and Entertainment, dans Bradley, S.P. et Nolan, R.L. (1998), Sense & Respond, Boston (Mass.): Harvard University Press: pp.31-62.
- Barrett, M., Sundeep, S. et Walaham, G., (1996), *Understanding IT and Social Transformation: Development and Illustration of a Conceptual Scheme*, International Conference on Information Systems (ICIS), Proceedings, December.

- Bartlett, C.A. et Ghoshal, S. (1994), «Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose», *Harvard Business Review*, November-December, pp. 79-88.
- Bartlett, C.A. et Ghoshal, S. (1995a), «Rebuilding Behavioral Context : Turn Process Reengineering into People Rejuvenation», *Sloan Management Review*, Fall, pp. 11-23.
- Bartlett, C.A. et Ghoshal, S.(1995b), «Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes», *Harvard Business Review*, January-February, pp. 132-142.
- Bartlett, C.A. et Ghoshal, S. (1995c) «Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People», *Harvard Business Review*, May-June.
- Benjamin, R. et Wigand, R. (1995) «Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway», *Sloan Management Review*, Winter, pp. 62-72.
- Berry, L.L. (1995) «Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp. 236-245.
- Blumenthal, B. et Haspeslagh, P. (1994), «Toward a Definition of Corporate Transformation», *Sloan Management Review*, Spring, pp. 101-106.
- Burgelman, R.A. et Grove, A. (1996), «Strategic Dissonance», *California Management Review*, Winter, pp. 8-28.
- Business Week (1996), «Strategic Planning. It's Back!», August 26, pp. 45-52.
- Bradley, S.P. et Nolan, R.L. (1998), Sense & Respond, Boston (Mass.): Harvard University Press.
- Chesbrough, H.W. et Teece, D.J. (1996), «When Is Virtual Virtuous? Organizing For Innovation», , pp.65-73.
- Cole, R.E. (1987), «Les Japonais et l'information», *Harvard-L'Expansion*, hiver 1986-87, pp. 48-60.
- Collis, D.J. et Montgomery, C.A. (1995), «Competing on Resources: Strategy in the 1990s», Harvard Business Review, July-August 1995: 118-128.
- Daft, R.L. et Lewin, A.Y. (1993), «Where Are The Theories Of The 'New' Organizational Forms? An Editorial Essay», *Organization Science*, Vol. 4, no. 4, i-vi.
- Davenport, T.H., Jarvenpaa, S.L. et Beers, M.C. (1996), «Improving Knowledge Work Processes», *Sloan Management Review*, Summer, pp. 53-65.
- Day, G.S. (1990), *Market Driven Strategy*, New York: TheFree Press.
- Déry, R. (1997), «Topographie épistémologique du champ de recherche en stratégie d'entreprise», *Management international*, Automne, Vol.2, No 1.
- De Woot, P. (1997), *Vision and Strategic Development*, dans Sinatra, A. (ed), *Corporate Transformation*, Norwell (Mass.): Kluwer, pp. 3-30.
- Dodgson, M., (1993), «Organizational Learning: A Review of Some Literatures», *Organization Studies*, 14(3), pp. 375-394.
- Earl, M. (1992), «IT Investments. A Polemic for the Nineties», *Journal of Information Technology*.
- Evans, P.B. et Wuster, T.S. (1997), «Strategy and The New Economics of Information», *Harvard Business Review*, September-October.
- Garrouste, P. (1997), *Les frontières de la firme*, Paris: Economica.
- Garvin, D.A. (1993), «Building a Learning Organization», *Harvard Business Review*, July-August: pp. 78-91.
- Giddens, A., *The Consequences of Modernity*, Cambridge: Polity Press, 1990.
- Hafsi, T. (1997), «Le champ de la recherche en stratégie», *Management international*, Automne, Vol.1, no 2.

- Hamel, G., (1996), «Strategy as Revolution», *Harvard Business Review*, July-August, pp. 69-82.
- Hammer, M., (1990), «Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate», *Harvard Business Review*, July-August, 104-112.
- Hammer, M. et Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation*, New York: HarperBusiness.
- Henderson, J.C. et Venkatraman, N. (1993), «Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations», *IBM Systems Journal*, 32(1).
- Hitt, L.M. Brynjolfsson, E. (1996), «Productivity, Business Profitability and Consumer Surplus: Three Measures of Information Technology Value», *MIS Quarterly*, June: 121-142.
- Hurst, D., *Crisis & Renewal - Meeting the Challenge of Organizational Change*, Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- Iansiti, M. et MacCormack, A. (1997), «Developing Products on Internet Time», *Harvard Business Review*, September-October, pp. 108-117.
- Imai, K., Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1985), *Managing the New Product Development Process: How Japanese Learn and Unlearn*, dans *The Uneasy Alliance: Managing the Productivity-Technology Dilemma*, Clark, K.B., Hayes, R.H. et Lorenz, C. (eds.), Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Itami, I. and Roehl, T. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kumar, N., (1996), «The Power of Trust in Manufacturer-Relationships», *Harvard Business Review*, November-December, pp. 92-106.
- Langlois, R.N. et Robertson, P.L. (1995), *Firms, markets and Economic Change. A Dynamic Theory of Business Institutions*, London: Routledge.
- Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston: Harvard Business Review Press.
- March, J.G., (1991), «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- Miles, R.H. (1997), *Leading Corporate Transformation. A Blueprint for Business Renewal*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Miller, D. (1992), «Environmental Fit vs Internal Fit», *Organization Science*, 3 (2), pp. 159-178.
- Miller, D., Friesen, P.H. (1984), *Organizations, A Quantum View*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: The Free press.
- Moore, J.F. (1996), *The Death of Competition*, New York: HarperBusiness.
- Niederman, F. et al. (1991), «Information Systems Management Issues for the 1990s», *MIS Quarterly*, December, pp.475-500.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Parker, M.M. (1996), *Strategic Transformation and Information Technology*, Toronto: Prentice-Hall.
- Pascale, R.T. (1990), *Managing on the Edge*, Toronto : Simon & Schuster.

- Pascale, R.T. Millemann, M. Gioja, L. (1997), «Changing The Way we Change. How Leaders At Sears, Shell, And The U.S. Army Transformed Attitudes And Behavior- And Made The Changes Stick», *Harvard Business Review*.
- Porter, M.E. (1996), «What Is Strategy? », *Harvard Business Review*, November-December.
- Porter, M.E., Millar, V.E. (1985), «How Information Gives You Competitive Advantage», July-August, pp. 149-160.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Rayport, J.F. and Sviokla, J.J. (1995), «Exploiting the virtual value chain», *Harvard Business Review*, November-December, pp. 75-85.
- Sanchez, R. et Mahoney, J.T. (1995), *Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design*, Working Paper number 95-0121, University of Illinois at Urbana-Champaign, College of Commerce and Business Administration, Office of Research, Urbana-Champaign.
- SAP (1997), *An Integrated Vision for High Performance Supply Chain Management. An Executive White Paper*, SAP America Inc., Wayne (PA).
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, New York: Harper & Row.
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline*, Toronto: Doubleday.
- Sinatra, A. (ed) (1997) *Corporate Transformation*, Norwell (Mass.): Kluwer.
- Stalk, G., Evans, P. et Shulman, L.E. (1992), «Competing on Capabilities: The New Rules Of Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, March-April.
- The Economist, (1996) «The Year Downsizing Grew Up», December 21st, pp. 97-99.
- Upton, D.M. et McAfee, A. (1996), «The Real Virtual Factory», *Harvard Business Review*, July-August, pp. 123-133.
- Venkatesan, R. (1992), «Strategic Sourcing: To Make or not To Make», *Harvard Business Review*, November-December, pp. 98-107.
- Von Krogh, G. et Roos, J. (1996), *Managing Knowledge. Perspectives on Cooperation and Competition*, London: Sage.
- Wigand, R. Picot, A. et Reichwald, R. (1997), *Information, Organization and Management. Expanding Markets and Corporate Boundaries*, New York: Wiley.
- Zuboff, S. *Informate the Enterprise: An Agenda for the Twenty-First Century*, National Forum Summer 1991.

ⁱ Pour illustrer l'importance du développement fulgurant de l'Internet, la magazine californien «Wired» (Janvier 1998) faisait récemment référence à l'œuvre de Pierre Theilard de Chardin et à la notion de noosphère. Pour Theilard de Chardin, le progrès est une force irrésistible et dangereuse, puissante comme le phénomène de l'évolution pour les espèces qui peuplent le monde vivant.

ⁱⁱ Egghead Inc., une entreprise sise à Spokane dans l'Etat de Washington et qui a bâti sa réputation sur la vente de logiciels et de matériels informatiques au détail, vient de prendre une direction exclusivement virtuelle. Pressée par des résultats décevants (ses ventes ont chuté de 12% au troisième trimestre à 99,1 millions de dollars), elle a décidé de fermer ses 80 magasins et de licencier 80% de ses 1 000 employés pour se concentrer exclusivement sur la Toile et le commerce électronique. (S&T Presse, 29 janvier 1998)

ⁱⁱⁱ Aujourd'hui 20% des achats de voitures aux Etats-Unis se font via l'internet ou au travers de sociétés de services utilisant le nouveau médium afin de localiser pour le compte d'un client la voiture de ses rêves. La réticulation a ainsi globalisé la concurrence en permettant à un concessionnaire branché d'étendre considérablement sa zone de chalandise. (S&T Presse, 30 janvier 1998)