

CORINNE ROCHETTE

IAE, université Clermont Auvergne ;
CRCGM (EA3849) ; Largepa Paris 2

FRANÇOIS CASSIÈRE**SAMUEL LAGRANGE**

IAE, université Clermont Auvergne ;
CRCGM (EA3849)

CHRISTINE LAMBHEY-CHECCHIN

IUT d'Allier, université Clermont Auvergne,
CRCGM (EA3849)

Réinventer l'agence bancaire de demain

Mise en œuvre d'un processus d'innovation collaborative

Dans sa dimension la plus aboutie, l'innovation collaborative est une démarche d'innovation ouverte. Elle vise à impliquer diverses parties prenantes à la création de valeur dès la conception. C'est un processus particulier de participation extraordinaire, d'apprentissage de nouvelles pratiques et d'ajustement encore peu observé. Le processus d'innovation collaborative adopté par une banque mutualiste apporte ici un éclairage sur la manière dont il se met en œuvre, les mutations auxquelles il donne lieu, la plasticité et l'agilité nécessaires à son succès.

Les recherches académiques publiées ces quinze dernières années renouvellent l'approche de l'innovation initiée par Chesbrough (2003). Elles mettent en évidence une évolution des processus d'innovation vers une dimension collaborative plus ouverte associant des acteurs de plus en plus divers, faisant écho à l'approche par les réseaux développée depuis les années 1990. Toute situation impliquant un ensemble d'acteurs (individus, équipes ou entreprises) susceptibles d'entretenir des relations peut être étudiée sous cet angle (Chauvet et Cholet, 2010). Von Hippel (1986, 2007) est un des premiers à avoir théorisé l'importance des acteurs externes dans les processus d'innovation et à montrer en particulier le rôle-clé des utilisateurs (Baldwin et Von Hippel, 2011).

Portant initialement sur le secteur industriel et les produits, les recherches sur l'innovation investissent progressivement celui des services. Deux approches peuvent alors être identifiées. La première assume de significatives différences entre l'innovation de produit et l'innovation de service. Elle plaide en faveur d'un renouveau des théories et des modèles pour comprendre et expliquer l'innovation de services. La seconde approche soutient une importante similarité entre les deux formes d'innovation. Elle sous-estime, cependant, la place du client et le rôle-clé de sa participation à la création de valeur, des éléments au cœur de la *Service-Dominant Logic* (Vargo et Lusch, 2004). L'innovation dans le domaine des services n'est pas compatible avec le modèle linéaire

traditionnel fait de structures indépendantes de R&D dédiées (Gallouj, 1999). Elle se rapproche du modèle d'innovation interactif (Kline et Rosenberg, 1986), de plus en plus assimilée à l'innovation ouverte¹, associant dans un processus de co-innovation les professionnels de l'entreprise et un certain nombre de parties prenantes externes. Elle s'inscrit dans une approche réticulaire où les organisations doivent aller chercher au-delà de leurs frontières les connaissances utiles (Ahuja, 2000). Ce modèle ouvert centré sur la collaboration s'interprète comme un changement stratégique majeur (Chesbrough, 2003). L'essentiel des recherches sur l'innovation collaborative porte sur les relations interentreprises et les écosystèmes d'affaires (Pisano, 1991 ; Isckia et Lescop, 2011) mais peu adoptent une approche centrée sur les interactions entre les individus. Si la question de la co-création est abordée dans les travaux portant sur l'innovation ouverte, le rôle tenu par les diverses parties prenantes impliquées dans un processus d'innovation collaborative (Loilier et Tellier, 2011) et l'articulation de leur participation méritent d'être étudiés. Nous nous proposons d'éclairer, par l'étude d'une démarche d'innovation collaborative dans le secteur bancaire, la forme que prend le processus, l'agencement des compétences de chacune des parties prenantes. Dans une première partie nous exposons les fondements de la démarche d'innovation collaborative autour des questions qu'elle soulève et plus particulièrement du rôle tenu par le client. Nous voyons

1. L'innovation collaborative est synonyme d'innovation interactive. Si l'innovation collaborative peut être mise en œuvre dans un modèle d'innovation fermée, elle est plus couramment associée au modèle d'innovation ouverte (cf. Baldwin et Von Hippel, 2011 pour plus de détails), c'est cette perspective que nous adoptons ici.

que la participation des clients s'est transformée vers des activités à plus forte valeur ajoutée modifiant la nature des liens que l'entreprise (la banque dans notre cas) entretient avec eux. Dans une deuxième partie nous présentons le contexte et la méthodologie de la recherche intervention portant sur la mise en œuvre de l'innovation collaborative dans une banque mutualiste. La troisième partie est consacrée à la présentation des résultats. Les caractéristiques du processus d'innovation collaborative sont discutées dans la dernière partie et suivies d'une conclusion.

I – PARTICIPATION ET INNOVATION COLLABORATIVE

Il s'agit ici d'examiner les éléments centraux de l'innovation plus particulièrement dans le cadre d'une collaboration des clients à cette dernière et ce dans le domaine bancaire.

1. Vers une approche étendue de l'innovation

L'entreprise ne peut plus innover en s'appuyant uniquement sur l'activité de son centre de recherches (Chesbrough, 2003 ; Isckia et Lescop, 2011). Quelques travaux (Pisano et Verganti, 2008 ; Loilier et Tellier, 2011) ont permis d'identifier et d'étudier ces nouvelles pratiques d'ouverture des organisations (entreprises et administrations). Ces dernières développent une innovation collaborative fondée sur des partenariats et une ouverture plus large (Chesbrough, 2003 ; Enkel *et al.*, 2009). Dans une société du savoir, la production de connaissances se fait de

plus en plus de façon collaborative entre plusieurs acteurs et notamment avec les utilisateurs (Starkey et Madan, 2001 ; Von Aken, 2005). Supposant que la connaissance et la créativité hors de l'entreprise peuvent fournir des voies de performance et de développement, les entreprises recherchent ces ressources particulières en développant des relations avec des parties prenantes très diverses : des particuliers (experts, consommateurs), des institutions (universités, laboratoires de recherche), des partenaires commerciaux (clients, fournisseurs, partenaires industriels). Si certains travaux sur les réseaux mettent en avant le lien positif entre l'hétérogénéité des acteurs impliqués et le potentiel d'innovation (Rodan et Galunic, 2004), d'autres nuancent ce résultat en montrant qu'une importante hétérogénéité (technique) et ouverture du réseau produisent une innovation moindre du fait de la difficulté d'absorption de l'innovation produite par l'organisation (Ahuja, 2000). Retenant une approche concentrique du réseau d'innovation, Cattani et Ferriani (2008) rappellent la difficulté de mise en œuvre d'un processus d'innovation collaborative et le besoin de parvenir à un équilibre entre les connections vers la périphérie de l'organisation et celles au noyau central. Les premières permettent d'importer des idées nouvelles, les secondes contribuent à légitimer le processus et facilitent ainsi l'intégration des innovations. L'organisation innovante est confrontée au défi de coordonner des acteurs variés, à la gestion de leur participation et à l'intégration de leurs contributions (Sosa *et al.*, 2004). Ainsi, doit-elle développer des modes d'organisation collaborative et d'intégratrice des

parties prenantes (internes, externes, individus, collectifs, communautés, etc.) dans une perspective horizontale (Barbaroux, 2011). Dans une approche réseau, Hargadon (2002) à travers l'idée de *knowledge broker* souligne la position déterminante de l'acteur à l'intersection des différentes parties prenantes (groupes sociaux). C'est par cet acteur central que s'opère l'innovation, c'est-à-dire une combinaison unique d'idées et de connaissances. L'innovation ouverte² dans une perspective extérieur-intérieur pose la question de l'assimilation des idées et connaissances (mais aussi de leur nature) provenant de publics variés : clients, universités, fournisseurs, concurrents (Inauen et Schenker-Wicki, 2011). Les structures sont alors vues comme des facilitateurs de combinaison et d'intégration des connaissances et des idées générées (Cohen et Levinthal, 1990 ; Kogut et Zander, 1992). Si la collaboration fait désormais partie du quotidien des acteurs économiques, avec l'innovation ouverte elle semble prendre une forme forte.

2. D'une approche opérationnelle à une approche conceptionnelle : la contribution du client à l'innovation

Le marketing s'est particulièrement intéressé à la manière dont les entreprises intègrent la collaboration, notamment des clients, dans leur modèle d'affaires (Plé et Lecocq, 2012). La définition de la collaboration³ retenue ici se fonde sur le travail de Putnik (2008). Elle est un processus par lequel des entités partagent

de l'information et des ressources pour atteindre un objectif commun. Elle implique un engagement mutuel des participants, un partage des responsabilités et des risques car elle incarne un stade avancé de la réalisation d'une activité commune (Putnik, 2008, p. 311-312) au-delà de la coopération. Elle s'en distingue par un plus fort niveau d'intégration des acteurs qui s'exprime à travers une identité et des objectifs communs. Elle transforme les capacités cognitives et stratégiques de l'organisation (Amabile et Gadille, 2006) et constitue une forme d'apprentissage collectif.

La coopération entre le client et l'entreprise, montre une grande variété terminologique : co-production, co-création, co-construction, co-innovation, co-design. Toutes ces expressions expriment une interaction entre le client et l'entreprise. Elles s'inscrivent dans le prolongement des recherches sur la participation physique et mentale du client, issue du marketing des services (Lovelock et Wright, 2001) et réaffirmée par la logique dominante de service récemment développée (Lusch et Vargo, 2006). Si la participation du client à certaines activités est déjà ancienne (libre-service, etc.), les entreprises ont pris récemment conscience de l'intérêt d'en faire un véritable collaborateur. La transformation de la société (expansion de l'Internet, pouvoir des communautés virtuelles, réseaux sociaux, démarches C-to-C) révèle toute la dimension économique et politique du client. Celui-ci s'exprime dans la capacité des clients à imaginer de

2. Un examen des articles publiés sur les innovations ouverte et collaborative permet de dégager une interchangeabilité de ces notions, l'innovation collaborative s'axe cependant plus particulièrement sur la maîtrise du processus collaboratif.

3. Le concept de collaboration provient du latin *collaborare* qui signifie « travailler ensemble ».

nouveaux modèles économiques, de nouveaux produits/services mais aussi dans une pression plus forte sur les entreprises (par exemple *class action*) amenées à rendre des comptes (*accountability*). Cette évolution conduit l'entreprise à rééquilibrer la relation qu'elle entretient avec le client et l'ensemble des parties prenantes (Salerno *et al.*, 2013). Le développement de produits et de services qui suivait jusqu'alors des processus structurés et contrôlés par l'entreprise s'appuie désormais sur de multiples et nouvelles formes de participation du client pour tenter de créer de la valeur.

Les recherches traitant de la collaboration se sont principalement concentrées sur l'activité de co-production de biens et services, mais peu ont exploré les formes de participation se situant à d'autres stades du processus alors que l'innovation, la création, le design font aujourd'hui l'objet de nouvelles formes de participation (innovation ouverte, *crowdsourcing*, *crowdfunding*, *fablabs*). Dujarier (2008) identifie deux catégories de participation en retenant comme critères, la nature du lien qui unit l'entreprise et le client et le rôle attribué au client. La première (« autoproduction dirigée ») renvoie à la co-production de l'offre. Le client est un « travailleur » prenant en charge des activités opérationnelles (assemblage, transport, etc.). Elle constitue une forme de participation ordinaire (Benoit-Moreau *et al.*, 2013). Dans la seconde forme (« co-production participative »), le client devient « collaborateur » et détient un certain pouvoir sur les variables du marketing mix (conception, promotion, etc.), sa participation est qualifiée

d'extraordinaire. On constate qu'au cours du temps, à l'autoproduction dirigée est venue s'adjoindre la participation collaborative conduisant à un glissement du statut d'exécutant du client à un statut d'apporteur de solutions (Benoit-Moreau *et al.*, 2013). Le processus d'innovation, traditionnellement intégré et vertical, évolue alors vers un processus plus ouvert et horizontal (Chesbrough, 2006).

La participation du client à la création de valeur est associée à des effets positifs pour l'entreprise comme pour le client (Lovelock et Young, 1979). Pour la firme, elle peut accroître la productivité, réduire le taux d'échec des nouveaux produits et développer des produits et services *ad-hoc*. Pour le client, elle est corrélée positivement à la satisfaction et la valeur perçue, au sentiment de contrôle et au plaisir. Il en attend des bénéfices de nature tangible (gains, récompenses) et intangible (reconnaissance, sentiment d'appartenance). Les travaux sur la participation du client au processus d'innovation éclairent ces résultats. Les motivations des clients seraient extrinsèques et/ou intrinsèques (Deci et Ryan, 1985). Dans le cas des premières le client agit avec l'intention d'obtenir un bénéfice sans lien avec l'activité (gain de temps, reconnaissance, etc.). Pour les secondes, ce sont l'intérêt, le plaisir, la curiosité, l'épanouissement qui dominant. Le client tire de la co-innovation un *satisfecit* personnel à la fois hédoniste et altruiste (plaisir de créer, de partager, de contribuer à un mieux-être de tous, etc.). Dans ce cas, sa participation disparaît si elle donne lieu à une rétribution matérielle (cadeau, argent) (Deci *et al.*, 1999).

3. Innover, une nécessité pour les banques

La banque de détail est marquée par une profonde modification du comportement du consommateur et de sa participation qui transforment la nature de la relation qu'il entretient avec la banque (Gatto, 2015). De nouveaux modèles économiques plus collaboratifs conçus par les consommateurs émergent⁴, modifiant le modèle social de la banque. Plus informés, volatiles et connectés, ils sont moins fidèles et enclins à se rendre physiquement en agence, ce qui change considérablement la donne pour des banques mutualistes fortement ancrées sur leur territoire et investies dans sa dynamisation (Bovais, 2014). Leur proximité avec le client dans des actions économiques et sociales peut être un facilitateur déterminant du choix d'une démarche d'innovation collaborative pour mobiliser ces derniers. Le réseau d'agences actuelles est marqué d'une forme d'obsolescence face à ces nouveaux comportements bancaires où la technologie réduit la distance et redessine la « consommation » bancaire chez des clients qui délaissent progressivement l'agence (Zollinger et Lamarque, 2008 ; Lazarus, 2012). De nouveaux gisements de rentabilité sont à trouver dans l'utilisation et l'organisation du réseau d'agences pour satisfaire les impératifs d'ancrage territorial (Lamarque, 2014).

Ainsi, le CACF⁵ a choisi de prendre le contrepied de ses concurrents traditionnels (Société générale) et d'autres banques mutualistes (CA d'Île-de-France) qui tour à tour ferment des agences⁶. Très attachée à ses racines mutualistes, le CACF a fait le choix stratégique de conserver son maillage territorial en dépit d'indicateurs de rentabilité moins favorables. Cette volonté de présence sur le territoire *via* l'agence (incarnation de l'ancrage local et cœur de l'action bancaire) n'exclut pas un questionnement sur l'innovation et l'adaptation de celle-ci aux nouveaux usages des clients et des collaborateurs.

Le modèle commercial relationnel (Julien, 2010) et de valeur ajoutée (Goudey et Julien, 2011) est à réinventer. Il devient donc naturel d'y associer les principaux intéressés : le client et les collaborateurs, dans une démarche d'innovation ouverte. Celle-ci soulève toutefois un certain nombre de questions. Quelles sont les parties prenantes associées ? Comment interviennent-elles ? À quel moment ? Quelles contributions apportent-elles au processus d'innovation ? Autant de questions dont les réponses peuvent permettre de mieux appréhender les mécanismes de l'innovation collaborative et d'en dégager les particularités grâce à une description précise et contextualisée et ainsi contribuer à alimenter la réflexion sur sa conceptualisation (Dumez, 2010).

4. Ces modèles collaboratifs donnent lieu à de nouveaux modèles d'activités tels que ceux présents dans le domaine du transport (Uber, Bla Bla Car), de l'hôtellerie (Airbnb), de la restauration, de la presse, des services juridiques, de la banque (*crowdfunding*, *peer to peer lending*), ou encore de la consommation alimentaire avec les Amap.

5. Le CACF couvre 5 départements (Puy de Dôme, Cantal, Allier, Creuse et Corrèze). Il représente plus de 300 000 sociétaires, 2 300 collaborateurs, plus de 800 000 clients, près de 220 agences et un résultat net de 131 millions d'euros (Rapport financier, 2015).

6. Selon les statistiques de la Banque centrale européenne 1 100 agences bancaires ont disparu en France sur la période 2008-2013.

II – PROTOCOLE MÉTHODOLOGIQUE DU PROCESSUS D'INNOVATION COLLABORATIVE DU CACF

Les questions que soulève la mise en œuvre d'un processus d'innovation collaborative dans le cadre d'une recherche intervention portant sur le CACF sont ici examinées.

1. Le contexte de la recherche intervention

Le CACF intervient sur un territoire mixte (urbain et rural) et s'interroge, sur la rationalisation de son réseau d'agences et la manière de refonder la relation bancaire. Devant la difficulté à réinventer la configuration organisationnelle de la banque de demain (réseau bancaire et agences) et à dégager des axes d'innovation commerciale, le CACF décide en mars 2014 d'associer un laboratoire en gestion à sa démarche de réflexion et d'investigation. Cela se traduit en avril-juin 2014 par une première phase d'échanges entre le groupe projet « agence de demain » (3 personnes) et 4 chercheurs en gestion. Les rencontres permettent de se connaître et de présenter la teneur et les enjeux du projet d'innovation pour le CACF. Une convention de collaboration entre l'entreprise et l'université est signée. Les chercheurs élaborent alors un programme de recherche sur 3 ans réajusté par l'entreprise sur 4 ans. Il prévoit l'ouverture d'un prototype d'agence en septembre 2015. Il porte sur l'accompagnement méthodologique du CACF dans sa démarche d'innovation et sur la mise en place de modèles et d'outils de gestion.

2. Les outils méthodologiques et la démarche

Les chercheurs proposent de concevoir l'agence du futur avec les parties prenantes internes et externes. Pour cela ils préconisent une démarche qualitative de nature constructiviste articulée autour de trois phases. La première vise au recueil de la représentation de la banque, du métier de conseiller et de la relation bancaire auprès des personnels, des clients et non-clients par le biais d'entretiens semi-directifs afin d'identifier les points saillants qui serviront de grille de lecture aux futurs projets d'agence. La deuxième consiste à dégager les caractéristiques matérielles et conceptuelles de l'agence du futur en s'appuyant sur la production de créatifs. La troisième phase sera de tester et valider des prototypes de la nouvelle agence et d'en retenir un pour le déployer. L'encadré méthodologique présente de la recherche.

Si les trois grands temps constituent des repères, dans le détail la démarche méthodologique s'élabore « chemin-faisant » autour de 15 étapes (cf. [tableau 1](#)).

III – LES RÉSULTATS : RETOUR SUR LE PROCESSUS D'INNOVATION COLLABORATIVE

Les principaux résultats de la recherche sont exposés pour les deux premières phases (la troisième phase débutera à l'automne 2016). Ils portent sur la manière dont nous avons procédé pour obtenir les données (résultats méthodologiques) et présentent les idées clés extraites. La première étape consiste en la réalisation d'un diagnostic, précédée d'un travail

MÉTHODOLOGIE

La recherche inductive vise à comprendre un phénomène peu étudié, à décrire minutieusement le processus d'innovation collaborative et à produire une connaissance actionnable. Les données proviennent d'une part de l'enregistrement systématique des réunions, de supports et rapports internes consignés, des échanges avec les pilotes du projet et d'autre part de 4 séries d'entretiens semi-directifs (propos collectés de 104 personnes) à visée exploratoire et descriptive, enregistrées et retranscrites se décomposant en :

- 9 entretiens individuels (juillet 2014) auprès d'experts (50 minutes en moyenne),
- 4 *focus groups* de managers et collaborateurs (7 à 10 personnes : 1h45 en moyenne - août, septembre 2014),
- 7 *focus groups* de 5 à 7 clients (1h40 en moyenne - septembre, octobre 2014),
- 3 groupes de créativité de 4 personnes (1h20 en moyenne - août, septembre 2014)

Une première analyse manuelle de contenu permet d'affiner les éléments de codage pour l'analyse logicielle réalisée sous NVivo. Les éléments dégagés font l'objet de rapports systématiques discutés avec les membres du groupe projet lors des réunions bimestrielles. Les champs théoriques sont mobilisés au gré de l'avancée pour aider à la compréhension des phénomènes observés.

préliminaire (recherche documentaire des chercheurs et *benchmarking* du groupe de travail interne).

1. Le travail préliminaire (étapes 3, 4, 5e)

Méthodologiquement il s'agit d'une recherche documentaire (mai-juin 2014) sur les nouvelles formes de distribution et les changements s'opérant dans les agences bancaires complétée d'entretiens individuels menés par les chercheurs (juillet 2014) auprès de 9 experts. Un *benchmarking* réalisé par le groupe projet interne⁷ du CACF sur différentes agences du Crédit

agricole en France (juin et juillet 2014) ayant fait évoluer leur concept d'agence ou testant de nouveaux concepts est réalisé. Chercheurs et banquiers mobilisent leur réseau professionnel et personnel ce qui permet rapidement de disposer des premières données.

Les résultats valident l'actualité de la question tant pour les chercheurs que pour les praticiens. La recherche documentaire montre la variété des innovations portant sur les concepts de magasin (*low cost*, de proximité, éco-responsable, connecté, *convenience store*). Trois axes d'innovation sont repérés : la redéfinition de l'offre de services et l'agencement des

7. Dans cette recherche le « groupe projet interne » que nous appellerons aussi « groupe interne » désigne les trois pilotes du projet et les collaborateurs volontaires. Le « groupe projet » renvoie, lui, à ces mêmes personnes auxquelles s'ajoutent les quatre chercheurs.

Tableau 1 – Processus d'innovation CACF et rôle des parties prenantes (étapes réalisées)

Étapes	Acteurs concernés	Rôle et nature de la participation des acteurs	Rémunération des participants
1	<i>Direction CACF, managers projet interne*</i> , chercheurs	Échanges sur le contenu, l'objectif du programme => cadrage de la collaboration	Aucune spécifique à titre individuel**
2	<i>Direction CACF, managers projet interne</i> , chercheurs.	Élaboration du cahier des charges du programme	Aucune spécifique à titre individuel Versement d'une contribution du CACF à l'université
3	<i>Chercheurs</i>	État de l'art sur l'évolution des formes de distribution	Aucune spécifique à titre individuel
4	Experts et <i>chercheurs</i>	Entretien d'experts sur l'évolution de la relation client	Aucune spécifique à titre individuel pour les chercheurs. Gratuité pour les experts
5a	Clients, clients-sociétaires, étudiants apprentis futurs banquiers, <i>chercheurs</i>	Focus groups, groupes de créativité	Aucune spécifique à titre indiv. pour les chercheurs. Symbolique (repas offert, cadeaux divers) pour les autres participants
5b	Conseillers clientèle, <i>chercheurs</i>	Focus groups	Symbolique (collation)
5c	Directeurs d'agence, <i>chercheurs</i>	Focus groups	Symbolique (collation)
5d	<i>Chercheurs</i>	Rédaction et communication du livrable 1 (décembre 2014)	Aucune spécifique à titre individuel
5e	<i>Groupe de travail interne</i>	<i>Benchmarking</i> , audit interne	Aucune spécifique à titre individuel (prise en charge des frais de mission)
6a	<i>Managers projet CACF</i> , groupe de travail interne, <i>chercheurs</i>	Synthèses des diagnostics et identification du positionnement stratégique	Aucune spécifique à titre individuel

Tableau 1 – (suite)

Étapes	Acteurs concernés	Rôle et nature de la participation des acteurs	Rémunération des participants
6b	<i>Chercheurs</i>	Rédaction et communication du livrable 2 (septembre 2015)	Aucune spécifique à titre individuel
7	Managers projet CACF, <i>consultants</i>	Élaboration du cahier des charges des concours de créatifs	Aucune spécifique à titre individuel (CACF). Facturation de la prestation de service par les consultants
8	Managers, <i>directeurs CACF</i>	Présentation et validation du cahier des charges	Aucune spécifique à titre individuel (CACF)
9	<i>Consultants</i>	Réalisation du règlement des concours de créatifs	Facturation de la prestation de service par les consultants
10	<i>Créatifs</i> (concours E-yeka)	Proposition de concepts d'agences	Concours doté financièrement
11	<i>Managers Projet CACF</i> , groupe de travail interne CACF	Sélection des meilleurs projets	Aucune spécifique à titre individuel (CACF)
12	<i>Créatifs</i> concours Creads	Production de concepts architecturaux (agence du futur)	Concours doté financièrement
13a	<i>Managers de projet</i> et groupe interne CACF	Sélection des concepts architecturaux	Aucune spécifique à titre individuel (CACF)
13b	<i>Chercheurs</i>	Rédaction et communication du livrable 3 (janvier 2016)	Aucune spécifique à titre individuel
14	<i>Prestataire</i> en réalité virtuelle	Réalisation d'un prototype d'agence en 3D	Facturation de la prestation de service

* *En italique*, acteurs qui animent et dirigent l'étape. ** Aucune autre rémunération financière individuelle que celle perçue dans le cadre du contrat de travail liant chaque individu à sa structure de rattachement.

espaces, l'intégration des différents canaux de distribution (approche multicanale, omnicanale) et la réduction des temps

de service. Le *benchmarking* révèle la démarche timide des agences visitées qui se concentrent principalement sur la

Tableau 2 – Points clés des entretiens exploratoires et descriptifs (extraits de *verbatim*s)

	Experts	Managers	Conseillers	Clients
La relation client/ entreprise	« une profonde mutation », « modification du rapport à l'argent de l'accumulation à l'utilisation »	« une relation modifiée, transformée, moins maîtrisée »	« une relation devenue complexe et confuse », « le client de plus en plus informé remet en cause le conseil »	« il faut rester méfiant », « le conseiller a changé de métier en passant du conseil à la vente »,
Perception de la banque	« une légitimité dégradée », « un déficit de confiance »	« avant on était la référence, comme le médecin de campagne », « une image détériorée »	« perte de légitimité du métier », « agressive commercialement », « un commerce »	« la banque est d'abord un pur produit capitaliste », « manque de transparence »
Enjeux pour l'avenir ... ce qui est souhaité	« repenser le contenu de la relation commerciale », « le lieu physique, un lien de relations plus denses »	« la banque de demain passe par le maintien des agences », « une structure de proximité ça me paraît essentiel », « L'agence restera un pivot de la relation », « la banque sera le résultat d'une co-construction »	« recréer la relation de confiance par l'expertise », « l'agence de demain doit être un lieu de vie et de rencontres »	« une banque proche », « une banque avec des conseillers pour avoir de vrais conseils pour des choses complexes », « des engagements éthiques »

rénovation architecturale, seule une d'entre-elles tente une approche plus audacieuse en intégrant un restaurant à l'agence. Les experts relèvent (cf. [tableau 2](#)) que l'innovation commerciale n'est pas qu'architecturale mais aussi processuelle chez les acteurs (personnel, clients). Un déficit de confiance chez les clients est évoqué (en particuliers envers la banque) et une co-participation, voire co-création du lieu physique, est souhaitable pour légitimer l'action de l'entreprise. Une polarisation autour des besoins quotidiens est décrite tant pour les situations urgentes que pour

celles complexes et nécessitant une expertise. Ils insistent sur le rôle central des valeurs. Il apparaît des divergences entre le contenu des propos des experts et la pratique observée à travers le *benchmarking*.

2. La phase 1, la place d'acteurs internes et externes (étapes 5a, 5b, 5c, 5d, 6b)

Sur le plan méthodologique, la série de *focus groups* réalisée auprès de managers, de collaborateurs, de clients et non-clients (95 personnes) dans le Puy de Dôme, l'Allier

et la Creuse (août-octobre 2014) permet d'obtenir la représentation actuelle et projective des parties prenantes de la banque et la relation bancaire et du conseiller. Les managers et les collaborateurs interrogés sont sélectionnés par les pilotes du projet. Les chercheurs utilisent une base de données fournie par le CACF pour constituer les *focus groups* clients. Leur recrutement a été particulièrement délicat, seuls 10 % ont accepté de participer. Pour disposer d'un nombre de participants suffisant aux *focus groups*, un recrutement de clients (et non-clients) directement en agence a été décidé. L'analyse de contenu permet de constater que les acteurs sont très attentifs aux dimensions traditionnelles de la relation (satisfaction, confiance, fidélisation), souvent sources de tensions. Ils s'interrogent sur la compétence, l'altération de l'image, la proximité relationnelle abordée géographiquement et fonctionnellement (accessibilité). La dimension axiologique (largement traitée par les experts) et le mutualisme, supposé être un marqueur fort, n'ont pas été spontanément abordés par les interviewés. Dans le livrable 1 (décembre 2014) des graphes neuronaux présentent la perception, la représentation de la relation bancaire et ses constituants. Il fournit des projections sur l'évolution de cette relation (tableau 2). Il dégage des tensions entre la logique capitaliste et celle mutualiste, la perception de la première par les collaborateurs et les clients est plus marquée.

Ce livrable 1 expose trois axes stratégiques : l'orientation client et le processus de gestion du client, la GRH et l'évolution des métiers, l'architecture et l'agencement de l'agence. Il ébauche quatre scénarios tendanciels (continuité, tout digital, spécialisation, polarisation) réfléchis autour de la chaîne

de valeur. Son contenu est présenté et discuté devant le groupe projet du CACF. Les conclusions convergent vers une difficulté à intégrer la transformation des comportements des clients et la nécessité de parvenir à une maturité suffisante des salariés pour s'appropriier les enjeux de l'innovation collaborative, accepter la nature et la teneur de la relation qui s'instaure entre la banque et le client. Il ressort du côté du groupe projet interne des préoccupations de nature organisationnelle en termes de GRH et de la question du sens de l'action (innovation).

Les résultats conduisent le groupe projet à conclure sur la nécessité de penser en termes de rupture. Il s'agit de dépasser le simple réagencement en adoptant une démarche plus globale et transversale. L'échéancier initial du projet est révisé et son contenu réorienté vers une transformation encore plus radicale de l'organisation commerciale. Le projet « agence de demain » devient un projet de *reengineering* au sens de Hammer (1990) ancré sur les valeurs mutualistes et l'amplification du modèle coopératif (réaffirmé en mars 2016 dans le plan « Ambition Stratégique 2020 »). Un deuxième livrable (septembre 2015) réalise une lecture détaillée d'un des scénarios à partir des *verbatim* collectés auprès des experts, managers, conseillers et clients afin d'évaluer l'intérêt de l'orientation qui se dessine.

3. La phase 2 : L'implication des consultants et des communautés de créatifs (étapes 7 à 13a)

Les premiers résultats confirment l'option de la rupture radicale dans la manière de penser l'innovation. Le processus s'ouvre à de nouvelles parties prenantes.

Méthodologiquement cette phase s'élabore « chemin-faisant ». La production conceptuelle des chercheurs est communiquée aux consultants, avec lesquels le CACF travaille. Ils sont chargés d'organiser des concours de créatifs. Sur la base du livrable 1, ceux-ci réalisent un cahier des charges (validé par la direction du CACF puis présenté en séminaire de managers) régissant les concours des communautés internationales de créatifs. La mobilisation des créatifs *via* les réseaux sociaux numériques (E-Yeka et CREADS) offre l'occasion d'élargir la représentation de ce que pourrait être l'agence de demain dans des contextes culturels variés. Les productions (avril 2015) sont évaluées par le groupe interne élargi à des collaborateurs, leurs contenus alimentent les réflexions du groupe projet. Ce concours sert à valoriser la démarche d'innovation, à renforcer la mobilisation interne autour du projet « agence de demain » devenu « agence de mes rêves »⁸, pour en faciliter l'appropriation et lever certains freins identifiés lors des *focus groups*. Les salariés sont impliqués dans le jury final pour élire les meilleurs projets. Les clients ne sont pas sollicités en raison de la confidentialité des propositions des créatifs et de l'insuffisante maturité du CACF vis-à-vis du processus d'innovation et d'une participation décisionnelle des clients. « À ce moment-là les propos des clients n'auraient pas pu irriguer l'entreprise » (manager du projet). Les éléments issus des concours de créatifs sont retravaillés en profondeur lors des réunions du groupe projet.

Les *résultats* révèlent une convergence des contenus des propositions des créatifs en dépit de leur diversité (5 continents, 23 pays, 43 projets). Le contenu des 43 planches des créatifs montrent une relative homogénéité de la représentation de l'agence. Les résultats font ressortir 4 tendances de fond et 7 concepts sociaux originaux d'agences. Ces tendances sont autant de fils conducteurs autour desquels doit se tisser l'innovation. Il s'agit de l'écologie/bien-être (nature, de calme, zenitude, respect des valeurs), de la libre-circulation (transparence des matières, circularité du lieu, luminosité, fluidité), du cocooning (confidentialité, sécurité, chaleur, intimité) et du digital/interactivité (interaction, tradition et numérique, utilité client). Les dimensions conceptuelles associées sont discutées, contextualisées et approfondies par le groupe projet afin de les rendre plus explicites.

Après une présentation au comité de direction du travail des créatifs et des chercheurs (juin 2015), il est décidé de donner une nouvelle ampleur à ce projet régional (CACF). Il devient national afin de partager cette démarche d'innovation collaborative avec la fédération nationale et CA Innov⁹. Les chercheurs sont alors sollicités pour reconceptualiser les propositions des créatifs, en étudier les dimensions opérationnelles (type de services, nature et contenu relationnels, configuration, formats, architecture des agences et du réseau, etc.), processuelles (système d'information, traitement des données, prise en charge des clients, etc.) pour que des

8. Ce glissement terminologique permettait de mobiliser plus fortement la créativité et l'imagination des contributeurs.
9. CA Innov est un dispositif de d'innovation du groupe Crédit agricole au service des caisses régionales.

prototypes virtuels et testables sur les clients et les salariés soient élaborés fin 2016.

IV – DISCUSSION ET CONCLUSION

La démarche inductive destinée à éclairer ce phénomène d'innovation collaborative nous amène à dresser des constats sur la mise en place de cette coopération originale.

1. Le processus d'innovation collaborative, des motivations à participer diverses

Sur le plan méthodologique la collaboration entre les chercheurs et la banque présente les caractéristiques d'une communauté épistémique dont l'objectif est de créer une connaissance commune, dans le cas étudié, une innovation. La pratique d'ouverture qui caractérise les processus d'innovation de produits (Chesbrough, 2003 ; Isckia et Lescop, 2011) se diffuse au secteur des services. Le groupe, alors créé, adopte d'un code de conduite (Cowan *et al.*, 2000) matérialisé par un programme de recherche et des outils communs rendant compte de l'avancée respective du travail (« fiche météo »). Pour les chercheurs l'intérêt se situe dans la confrontation de leurs savoirs académiques au terrain, l'alimentation de leur activité scientifique et celle de leur laboratoire. Véritable opportunité et défi intellectuel, leurs motivations sont à la fois extrinsèques et intrinsèques (Deci et Ryan, 1985). Les managers du projet attendent un accompagnement méthodologique en allant chercher les connaissances utiles au-delà des frontières de l'organisation (Ahuja, 2000), mais géographiquement proches. Le recours au laboratoire universitaire permet de rationaliser la démarche, de la

crédibiliser et la légitimer. Les chercheurs deviennent alors des tiers de confiance. Pour le CACF, s'ouvrir à la communauté universitaire permet de s'extraire des solutions formatées (simple réagencement) et standardisées des cabinets de consultants (comme le montrent le *benchmarking* et l'état de l'art), qui « assècheraient » le processus d'innovation souhaité.

Cette communauté s'ouvre à une dizaine de managers et collaborateurs volontaires (groupe fonctionnel) désireux de s'investir dans une activité hors de leurs missions habituelles. Leurs motivations intrinsèques sont de sortir d'une certaine routine, de contribuer à faire évoluer la banque et leur profession dont ils perçoivent la nécessité d'adaptation aux nouveaux comportements des clients. Leur engagement personnel marque un attachement fort à l'entreprise pour contribuer à orienter son devenir. On retrouve ces motivations chez les directeurs et les conseillers sélectionnés par les managers de projets pour participer plus ponctuellement aux *focus groups*. Leur participation active est stimulée par la neutralité des chercheurs animant les discussions et se poursuit au-delà des *focus groups*. Certains livrent, *a posteriori*, par mail (adresse mail dédiée) des fiches d'étonnement sur des concepts commerciaux vus (photos et commentaires), des compléments d'idées ou des remarques. Ceci illustre tout l'intérêt de mettre en place un kit d'outils aisément mobilisables pour les participants.

Du côté des clients la participation se révèle bien différente. Elle se situe ici au-delà de l'autoproduction dirigée et de la participation ordinaire (Dujarier, 2008 ; Benoit-Moreau *et al.*, 2013). Elle s'inscrit dans la démarche de co-production. La difficulté à recruter les clients pour les *focus groups*

illustre une motivation atténuée, peu intérêt pour la démarche qu'une indemnisation participative aurait peut-être pu faciliter. Le choix du volontariat a été fait croyant, de fait, ces clients plus enclins à s'exprimer. Il semblerait que la participation soit de nature plus militante pour les clients sociétaires, confortant les conclusions de certains travaux qui présentent la banque coopérative comme un système « mobilisateur de l'enthousiasme sous forme de travail non rémunéré » (Guinnane, 2001). Nos données ne permettent, cependant, pas de conclure définitivement dans ce sens. Enfin, la participation des consultants s'inscrit dans un cadre contractuel transactionnel mais autorise la mobilisation d'un réseau de créatifs, dont la contribution est majeure. De manière générale, on pourrait regretter que la participation de nombre de parties prenantes (salariés, clients, consultants, créatifs) se fasse de manière disjointe et ne donne pas lieu à des échanges croisés. Ainsi, bien qu'ouverte, la démarche d'innovation n'en est pas moins compartimentée. Les choix faits par les managers de projet d'une ouverture séquentielle et maîtrisée du processus collaboratif illustre la recherche d'un équilibre entre des connexions avec le noyau central qui se fait à trois niveaux (managers, directeurs et conseillers) et des connexions vers la périphérie (chercheurs, consultants, créatifs) (Cattani et Ferriani, 2000) destiné à faciliter l'innovation et son absorption par l'entreprise.

2. Les apports créatifs limités des clients

La participation des clients constitue un élément central des modèles d'innovation collaborative. L'utilisateur est le plus à

même de fournir des pistes pour faire évoluer l'offre. Mais habitué à l'autoproduction dirigée le client peine à s'inscrire dans la participation collaborative décrite par Benoit-Moreau *et al.* (2013) et à apporter sa contribution à d'autres activités telles qu'imaginer de nouveaux modèles de service. Même s'il diagnostique les limites du modèle actuel, ce dernier constitue un référentiel fort, qui obère sa créativité quant à un nouveau modèle bancaire.

3. Les apports des chercheurs et les doutes nés de leurs conclusions

Les apports conceptuels des chercheurs interpellent et alimentent les discussions du groupe projet. Leurs résultats et analyses suscitent aussi des incompréhensions en particulier lorsqu'ils viennent heurter les représentations ancrées. La question de l'assimilation de la connaissance se pose de manière évidente (Inauen et Schenker-Wicki, 2011). Un doute du côté du groupe projet interne quant à la réalité et l'interprétation des résultats émanant des chercheurs suscite une certaine tension. Ceux-là rédigent un livrable 2 supplémentaire exclusivement structuré autour les *verbatim* collectés pour étayer leurs conclusions. Cet épisode amène aussi les chercheurs à s'interroger sur la réalité des objectifs initialement présentés et l'existence d'objectifs latents. Cet épisode illustre l'importance de la confiance réciproque (Loillier et Tellier, 2011) qui doit se construire « chemin-faisant » à travers les ajustements (hors du cadre conventionnel) et la bonne volonté pour créer une forme d'intimité collaborative. Probablement dû à une sous-estimation de l'importance de ces échanges informels, peu évoqués dans la littérature, ces moments

permettent aux parties prenantes de se connaître, s'acculturer réciproquement, s'imprégner du contexte et développer une identité (celle du groupe projet) et des d'objectifs communs. Ils facilitent le processus collaboratif aussi doivent-ils être institués très tôt, mais aussi l'intégration des connaissances et des idées générées au même titre que les structures plus formelles traitées dans la littérature (Cohen et Levinthal, 1990 ; Kogut et Zander, 1992).

4. Le rôle central des pilotes du projet

La co-crédation de connaissances souffre de difficultés d'ajustement dans la mise en œuvre. Le travail des chercheurs, de l'entreprise et des consultants ne s'inscrit pas dans le même « espace-temps » et se structure différemment. Si l'objet est identique, les objectifs du travail sont spécifiques. Les pratiques, le jargon, les outils et les références techniques, la connaissance du terrain diffèrent. Les pilotes du projet tiennent un rôle central d'intégration des contributions de chacun et des idées générées pour alimenter le dialogue et faire progresser le processus (Sosa *et al.*, 2004). Cette action de combinaison et de compilation des connaissances (Hargadon, 2002) s'inscrit dans un processus itératif et conduit à une évolution de l'objet du projet. Ici la question initiale du réagencement de l'agence bancaire progresse vers une démarche de reengineering centrée sur la redéfinition du concept même d'agence et de réseau bancaire. Cette évolution décale le calendrier initial (passage à 4 ans) et étend le réseau collaboratif à de nouvelles parties prenantes ayant des compétences particulières (Ahuja, 2000). Ainsi, la plasticité et l'agilité (insuffisamment mises en évidence

dans les recherches académiques) se révèlent être des caractéristiques fortes d'un projet d'innovation collaborative.

5. La spécificité coopérative un marqueur fort de la démarche itérative

Le Crédit agricole présente les caractéristiques d'une organisation hybride (Bovais, 2014) dans la variété des pratiques et des priorités. Cela crée des tensions organisationnelles du fait des antagonismes entre les effets centripètes des structures nationales (Crédit agricole SA) désireuses de contrôler la performance économique, et ceux, centrifuges des caisses régionales qui travaillent à valoriser leurs spécificités et où l'influence mutualiste irrigue plus fortement les pratiques (Bovais, 2014). Néanmoins il ressort nettement dans les propos des acteurs des conflits de logiques et d'identités (capitaliste/mutualiste) forts. Ceux-ci résultent de la perception d'un glissement de la logique sociale au profit de celle économique qu'il convient de réinvestir au sein de la caisse régionale. Elle est en partie liée à des éléments contextuels amplifiés par les médias mais aussi à des pratiques professionnelles plus éloignées des valeurs mutualistes. Ces conclusions conduisent à faire évoluer l'objet du processus d'innovation collaborative et à accentuer la réflexion sur la dimension idéologique autour des valeurs originelles. Si cette orientation fait consensus localement, elle doit être discutée collégialement, ajustée, avant d'être incorporée et expérimentée. Les chercheurs n'ont pas eu connaissance des débats suscités par leurs premiers résultats, ils en ont cependant nettement perçu les enjeux à travers la réorientation du

projet et son réajustement calendaire, l'ampleur qui lui a été donnée, la demande de précision des résultats qui leur a été faite (livrable 2). Il ne s'agissait plus de réaménager l'agence mais de concevoir une innovation qui puisse exprimer régionalement de manière visible le lien au territoire, l'action solidaire et le soutien à l'économie locale. Il apparaît que l'innovation collaborative est un processus co-

construit par itérations qui satisfait aussi des objectifs politiques nécessitant des validations par les plus hautes instances du groupe (fédération nationale).

Dans une démarche agile, le projet d'innovation collaborative s'ajuste « chemin-faisant », au gré des parties prenantes associées le périmètre du projet et le réseau d'acteurs mobilisé évoluent, la connaissance produite se transforme.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahuja G. (2000). "Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 3, p. 425-455.
- Amabile S. et Gadille M. (2006). « Coopération inter-entreprise, système d'information et attention organisationnelle », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 164, p. 97-118.
- Baldwin C. et Von Hippel E. (2011). "Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation", *Organization Science*, vol. 22, n° 6, p. 1399-1417.
- Barbaroux P. (2011). « Technologie polyfonctionnelle et compétences des acteurs », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 212, p. 29-43.
- Benoit-Moreau F., Bonnemaizon A., Cadenat S. et Renaudin V. (2013). « La participation ordinaire. Mieux comprendre le vécu du consommateur pour faciliter son adhésion », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 234, p. 151-166.
- Bovais H. (2014). « Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides : la banque de détail du Crédit agricole », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 240, p. 97-114.
- Cattani G. et Ferriani S. (2008). "A core/periphery perspective on individual creative performance: Social networks and cinematic achievements in the Hollywood film industry", *Organization Science*, vol. 19, n° 6, p. 824-844.
- Chauvet V. et Cholet B. (2010). « Management et réseaux sociaux », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 202, p. 79-96.
- Chesbrough H.W. (2003). "A better way to innovate", *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 7, p. 12-13.
- Chesbrough H.W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Press.
- Cohen W. M. et Levinthal D. A. (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128-152.
- Cowan R., David P. A. et Foray D. (2000). "The explicit economics of knowledge codification and tacitness", *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n° 2, p. 211-253.

- Deci E. L. et Ryan R. M. (1985). "The general causality orientations scale: Self-determination in personality", *Journal of Research in Personality*, vol. 19, n° 2, p. 109-134.
- Deci E. L., Koestner R. et Ryan R. M. (1999). "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation", *Psychological Bulletin*, vol. 125, n° 6, p. 627.
- Dumez H. (2010). « La description: point aveugle de la recherche qualitative », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 2, p. 28-43.
- Dujarier M.A. (2008). *Le travail du consommateur de McDo à eBay: comment nous co-produisons ce que nous achetons*, La Découverte, Paris
- Enkel E., Gassmann O. et Chesbrough H. (2009). "Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon", *R&D Management*, vol. 39, n° 4, p. 311-316.
- Gallouj F. (1999). « Les trajectoires de l'innovation dans les services: vers un enrichissement des taxonomies évolutionnistes », *Economies et Sociétés, EGS*, vol. 33, n° 5, p. 143-169.
- Gatto D. (2015). « Gestion des RH: la chronique des ruptures annoncées », *Banque et Stratégie*, n° 338, juillet-août.
- Goudey A. et Julien A. (2011). « Mieux comprendre la valeur phénoménologique du multicanal bancaire: le segment grand public », *Gestion 2000*, vol. 28, n° 6, p. 49-64.
- Guinnane T. W. (2001). "Cooperatives as information machines: German rural credit cooperatives, 1883-1914", *The Journal of Economic History*, vol. 61, n° 2, p. 366-389.
- Hammer M. (1990). "Reengineering work: don't automate, obliterate", *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 4, p. 104-112.
- Hargadon A. B. (2002). "Brokering knowledge: Linking learning and innovation", *Research in Organizational Behavior*, vol. 24, p. 41-85.
- Inauen M. et Schenker-Wicki A. (2011). "The impact of outside-in open innovation on innovation performance", *European Journal of Innovation Management*, vol. 14, n° 4, p. 496-520.
- Isckia T. et Lescop D. (2011). « Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 210, p. 87-98.
- Julien A. (2010). « L'implantation de l'orientation marché et la création d'une nouvelle relation bancaire », *Management & Avenir*, vol. 1, n° 31, p. 267-286.
- Kline S. J. et Rosenberg N. (1986). "An Overview of Innovation", *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, Landau R. et Rosenberg N. (Eds), National Academies Press, Washington.
- Kogut B. et Zander U. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, vol. 3, n° 3, p. 383-397.
- Lamarque E. (2014). *Stratégie de la banque et de l'assurance*, Dunod, Paris.
- Lazarus J. (2012). *L'épreuve de l'argent. Banques, banquiers, clients*, Calmann-Lévy, Paris.

- Loilier T. et Tellier A. (2011). « Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 210, p. 69-85.
- Lovelock C. et Wright L. (2001). *Principles of service marketing and management*, Prentice Hall.
- Lovelock C. H. et Young R. F. (1979). "Look to consumers to increase productivity", *Harvard Business Review*, vol. 57, n° 3, p. 168-178.
- Lusch R. F. et Vargo S. L. (2006). "Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements", *Marketing Theory*, vol. 6, n° 3, p. 281-288.
- Pisano G. P. (1991). "The governance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry", *Research Policy*, vol. 20, n° 3, p. 237-249.
- Pisano G.P. et Verganti R. (2008). "Which kind of collaboration is right for you", *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 12, p. 78-86.
- Plé L. et Lecocq X. (2012). « Intégrer les clients dans le business model », *Stratégie clients-Point de vue d'experts sur le management de la relation client*, p. 73-99.
- Putnik G. D. (2008). *Encyclopedia of networked and virtual organizations*, IGI Global.
- Rodan S. et Galunic C. (2004). "More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 6, p. 541-562.
- Salerno F., Benavent C., Volle P., Manceau D., Trinquencoste J. F., Vernet E. et Tissier-Desbordes E. (2013). « Eclairages sur le marketing de demain: prises de décisions, efficacité et légitimité/Marketing for tomorrow: decision-making, efficiency and legitimacy », *Décisions Marketing*, vol. 72, p. 17-42.
- Sosa M. E., Eppinger S. D. et Rowles C. M. (2004). "The misalignment of product architecture and organizational structure in complex product development", *Management Science*, vol. 50, n° 12, p. 1674-1689.
- Starkey K. et Madan P. (2001). "Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research", *British Journal of Management*, vol. 12, n° 1, p. 3-26.
- Vargo S.L. et Lusch R.F. (2004). "Service dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n° 1, p. 1-10.
- Von Hippel E. (1986). "Lead users: a source of novel product concepts", *Management Science*, vol. 32, n° 7, p. 791-805.
- Von Hippel E. (2007). *The sources of innovation*, Gabler, p. 111-120.
- Zollinger M. et Lamarque E. (2008). *Marketing et stratégie de la banque*, 5^e ed., Dunod, Paris.

