

*IX ème Conférence Internationale
de Management Stratégique
Montpellier, 24-25-26 mai 2000*

**FORMES D'INNOVATION-PRODUIT,
MODES DE RELATION AUX MARCHES
ET IMPLICATIONS MANAGERIALES**

LE CAS DES SERVICES FINANCIERS

Béatrice LALLÉ

Docteur ès Sciences de Gestion

Université Lumière Lyon II

ISEOR

Adresse courrier (personnelle) :

**Chemin de Maillabert
69340 FRANCHEVILLE**

Mots-clés :

**Innovation produit importée
Innovation produit autogénérée**

Continuum de l'offre et des savoir-faire
Marchés concrets

*IX ème Conférence Internationale
de Management Stratégique
Montpellier, 24-25-26 mai 2000*

**FORMES D'INNOVATION-PRODUIT,
MODES DE RELATION AUX MARCHES
ET IMPLICATIONS MANAGERIALES**

LE CAS DES SERVICES FINANCIERS

Béatrice LALLÉ

La concurrence très vive dans les services, la mondialisation de l'économie, les phénomènes de concentration d'entreprises s'accompagnent de luttes pour les parts de marchés et de guerres de prix destructrices. Pour les éviter, E. Langeard propose que l'entreprise de service fasse preuve d'une exigence de valeur ajoutée accrue (1999, p. 53-56). Comment créer, matérialiser, entretenir cette valeur ajoutée ?

C'est à cette problématique au coeur du management des services que nos recherches sur l'innovation-produit et ses conditions de développement visent à apporter des éléments de réponse. L'analyse de l'origine, de la forme et de la mise en oeuvre de l'innovation-produit dans le secteur tertiaire en général, et dans le secteur bancaire en particulier, va nous permettre de proposer deux concepts génériques : une innovation-produit importée comme phénomène en grande partie exogène, issu de l'environnement macro de la firme ; une innovation-produit autogénérée, résultant de la relation interpersonnelle entre acteurs, lieu d'émergence pour la création de nouvelles prestations à valeur ajoutée et processus d'accumulation de savoir-faire au sein de l'entreprise. La dialectique qu'entretiennent ces deux concepts d'innovation, les logiques qu'ils sous-tendent et leur contribution respective à l'explication de la dynamique sectorielle constituent l'objet de cet article.

Après avoir présenté le cadre des travaux, sur le plan théorique et expérimental, nous nous attacherons à définir les caractéristiques des deux formes d'innovation étudiées en prenant appui sur le cas bancaire. Nous examinerons ensuite les implications stratégiques et manageriales liées à ces concepts, d'une part du point de vue de l'évolution du système d'offre, d'autre part en ce qui concerne le développement et la valorisation des compétences des individus.

I - Positionnement des travaux

Cerner quelques grandes caractéristiques liées aux recherches sur l'innovation-produit permet de positionner nos travaux et de préciser les choix méthodologiques.

En ce qui concerne les acteurs à l'origine de l'innovation, l'accent est souvent mis sur le rôle spécifique :

- . de la fonction marketing (R. Foster, 1986 ; J. Bateson, 1991 ; M. Kostecki, 1994),
- . de la direction (A.D. Chandler, 1972 ; L. Bryan, 1988 ; H. Denis, 1990),
- . des services spécialisés de recherche et développement, structures par ailleurs plus courantes dans le secteur industriel que dans celui des services (J.A. Czepiel, 1990 ; J. Gadrey et alii, 1993).

Nous privilégions dans cette contribution, deux autres catégories d'acteurs : d'une part les intervenants hors marché, l'Etat, les organes de tutelle, d'autre part les personnels en interface directe avec la clientèle. Les deux formes d'innovation définies constituent alors les deux extrémités d'un axe d'innovation représentant à la fois l'enracinement local (au niveau micro) et l'intégration globale (au niveau macro) de la conception de nouveaux produits. Ce faisant, notre approche ne se donne pas pour objet de balayer exhaustivement toutes les formes d'innovation et tous les acteurs qui peuvent en être à l'origine mais d'en cerner deux formes particulières et d'appréhender la logique de relation au(x) marché(s) qui leur sont sous-jacentes.

En ce qui concerne les composantes de l'innovation, il est classique de distinguer trois éléments (P.Y. Barreyre, 1980, pp. 10 ; J.J. Lambin, 1991, pp. 278) :

- . un besoin à rencontrer, autrement dit une fonction ou un ensemble de fonctions à remplir ;
- . le concept d'un objet propre à satisfaire le besoin, c'est-à-dire l'idée nouvelle ;
- . des ingrédients (inputs) comprenant aussi bien un corps de connaissances préexistantes que des matériaux ou une technologie disponible permettant de rendre ce concept opérationnel.

La question est alors de savoir comment identifier ces trois composantes de l'innovation. Elle renvoie à la pluralité des méthodes utilisées en marketing : enquêtes statistiques, questionnaires, échantillonnages et sondages sur des populations ciblées ; enquêtes qualitatives auprès des clients, réunions de groupes, observations sur les lieux de vente, contacts auprès des vendeurs (A. Jolibert, 1989, pp. 1124-1157, pour une

recension). La démarche retracée ici fait essentiellement référence à une approche qualitative. Elle vise à considérer la situation concrète de travail entre le personnel et les clients comme le lieu à la fois de la manifestation, de l'identification et de l'élaboration d'une forme d'innovation qui peut être source d'avantages compétitifs pour la firme.

En ce qui concerne le support de l'innovation, les travaux conduits dans les services ont tendance à privilégier l'apport des nouvelles technologies. L'innovation-produit est un service nouveau permis par la technologie et médiatisé par elle (J.B. Quinn et alii, 1990 ; N.E. Marr et G.P. Prendergast, 1993 et 1994). Sont significatifs de cette approche les exemples donnés en France dans le cas de l'administration (services automatisés d'informations publiques, R. Barras, 1986 et 1990), de la comptabilité et de l'assurance (audits informatisés, enregistrement des polices en « temps réel », F. Gallouj, 1991), de la banque (guichets automatiques et banque électronique, J.C. Chebat, 1991, F. Rowe, 1991). Pour nos travaux, c'est la relation elle-même qui va servir de support à l'innovation. C'est l'acteur qui va mobiliser des facteurs et des ressources, dont la technologie, pour bâtir une forme d'innovation propre au contexte de travail dans lequel il évolue.

De ce point de vue, nos travaux renvoient au cadre général des recherches en marketing des services. Eiglier et Langeard (1987) posent trois questions majeures pour le marketing des services auxquelles nous souhaitons apporter des éléments de réponse dans le cadre du secteur bancaire :

a) **Comment les services sont-ils fabriqués ?** Nous étudierons les rôles respectifs des pouvoirs de tutelle et des personnels d'interface en tant que concepteurs de nouveaux produits. Ceci va nous conduire à examiner de plus près la relation de service définie sous une acception large comme « modalités de connexion entre les prestataires et les clients à propos de la résolution du problème pour lequel le client s'adresse au prestataire » (J. Gadrey, 1995). En mettant en rapport une innovation-produit résultant principalement de facteurs externes d'ordre macro-économiques et une innovation-produit issue des pratiques de travail, c'est bien la place de la relation de service dans l'échange que nous proposons de réexaminer (J. de Bandt, 1995).

b) **Comment les services sont-ils distribués ?** Approche des canaux de distribution, marketing-mix, notion de réseau et de système d'offre. A l'heure où les technologies de l'information et de la communication se développent, nos travaux visent à montrer qu'au-delà de la médiation technologique, c'est dans la fonction vente, fonction « vivante » par la relation interindividuelle qui lui donne vie et sens qu'est à rechercher un renouveau d'interface avec l'environnement et le marché. La modélisation d'un continuum de l'offre, des prestations de masse aux prestations sur-mesure, permet d'explicitier les impacts concurrentiels et les implications manageriales liés au développement du portefeuille de produits de la firme : critères de différenciation, échelle des savoir-faire requis pour délivrer les prestations, niveau

d'automatisation possible, degrés d'implication respectifs des acteurs clients et personnels dans la délivrance des prestations, lien portefeuille de compétences - portefeuille de produits...

c) **Quelle stratégie marketing et de développement de nouveaux services**, questions qui renvoient à la gestion de l'innovation. Il s'agira, pour chacun des deux cas d'innovation pris en compte, d'appréhender sa capacité à 1) répondre aux besoins des clients tels qu'ils émergent au quotidien, 2) permettre à l'entreprise de se différencier de la concurrence, 3) faire évoluer la problématique d'un secteur d'activité qui passe progressivement d'une optique assez largement administrée à une logique marchande dans un contexte macro d'ouverture mondiale.

La problématique est vaste, et la perspective que nous développons en regard, forcément partielle. L'objectif de cette contribution consiste à rendre compte d'un panorama d'évolution de la relation au marché en cours dans le secteur bancaire à partir de recherches conduites depuis plusieurs années sur le plan théorique (conceptualisation) et expérimental (relation privilégiée avec une banque commerciale). Les références des travaux sont reprises en bibliographie.

II - Les caractéristiques de l'innovation produit importée

De tradition, les pouvoirs publics ont toujours assumé un rôle important en termes d'innovation-produit dans le secteur bancaire. Des Plans d'Épargne Logement de 1966 à l'assurance-vie DSK de 1998, symptomatiquement identifiée par les initiales du Ministre en charge du domaine, l'influence exercée par l'État est manifeste. Un recensement des produits bancaires mis sur le marché depuis une trentaine d'années et une analyse de leurs caractéristiques essentielles identifiées via les instructions diffusées par l'État, les circulaires émanant des organes de tutelle et les notes de procédures internes d'un établissement bancaire vont permettre de cerner le concept d'**innovation produit importée**.

On relève que cette forme d'innovation est originellement conçue en dehors de la sphère d'activité de l'entreprise. Elle résulte prioritairement de déterminants (ex. grands agrégats économiques) et intervenants externes (l'État, les organes de tutelle). Les considérations macro-économiques dictent les choix de mise sur le marché de produits privilégiant tantôt l'épargne (cas du PEP), tantôt l'investissement immobilier (le PEL, les lois Périssol, Besson), tantôt l'investissement financier via la bourse (CEA puis PEA), tantôt la consommation (déductions fiscales)... Les caractéristiques du marketing-mix, produit, prix, promotion, distribution, sont pour une large part imposées à l'entreprise, non pas via sa relation clientèle, mais via l'intervention d'acteurs hors marché, en l'occurrence les pouvoirs publics.

Cela ne signifie pas pour autant que la firme bancaire ne dispose d'aucune marge de manoeuvre vis-à-vis de ces produits mais celle-ci reste encadrée. Nous avons dressé une classification des produits issus de l'innovation importée qui rend compte du niveau d'autonomie/hétéronomie de l'entreprise bancaire en matière de commercialisation. Cette classification distingue trois catégories de produits (figure 1) :

. **les produits emprisonnés** i. e. dont l'ensemble des caractéristiques du marketing-mix échappent à l'entreprise. Les pouvoirs publics conçoivent le produit, fixent son prix (taux de rémunération, marge), déterminent les réseaux de distribution et vont jusqu'à dénommer eux-mêmes le produit. La diffusion est de plus contingentée, les établissements étant tenus au refus de vente si le produit a déjà été placé auprès du client par un concurrent (Exemple : le Plan d'Epargne Logement).

. **les produits en liberté surveillée** qui, contrairement aux précédents, sont maintenus dans leur milieu naturel - le marché, la finance, l'économie - et fluctuent avec lui : variation de taux, de durée, de valeur... Le rôle de la banque n'est pas d'inventer le produit, mais d'en spécifier de nouvelles modalités. Il s'agit de mettre en place un processus de gestion, de suivi, de vente... et de décliner l'appellation générique en un nom davantage signifiant, permettant d'asseoir une communication externe plus spécifique. Exemple : SICAV X. Les pouvoirs publics restent cependant maître de la conception générale du produit, de sa durée de vie (cf le CEA remplacé par le PEA), de la détermination des établissements pouvant le commercialiser.

. **les produits en garde à vue** qui obéissent à un cadre réglementaire strict même s'ils font l'objet de la part de la firme d'habillages, de montages spécifiques, de *package* associant plusieurs produits (crédits revolving, cartes bancaires, prêts...). Les conditions tarifaires sont définies par l'entreprise mais restent encadrées par le taux de l'usure d'une part et la directive contre les ventes à perte d'autre part. Les services marketing peuvent davantage faire preuve de créativité, notamment en termes d'appellation (nom spécifique) et dans la politique de communication. Ces produits restent cependant assez faciles à imiter et à comparer comme le montrent les enquêtes consommateurs qui se multiplient.

On observe que l'innovation produit importée conduit à commercialiser des produits peu différenciés au cycle de vie généralement long sur lesquels il est difficile de se démarquer. Il ne s'agit pas de négliger leur contribution à la performance bancaire : volant de ressources dégagées, limitation du risque lié à l'innovation et économie de moyens puisque la conception est pour une large part assumée par les pouvoirs publics.

**Figure 1 - Proposition de classification des produits bancaires
issus de l'innovation produit importée**

Classification	Exemples	Conception Produit	Prix	Distribution	Politique de communica- tion
Produits emprisonnés	PEL, CEL Livret Jeune	Pouvoirs Publics	Fixé par les Pouvoirs Publics	Fixée par les Pouvoirs Publics, diffusion par tous les réseaux (ex Livret Jeune) ou seulement par quelques- uns (ex Livret A)	Identification unique donnée par les Pouvoirs Publics pour tous les réseaux distributeurs qui relaient la communication institutionnelle
Produits en liberté surveillée	SICAV, FCP, Assurance vie DSK	Les Pouvoirs Publics fixent le contenant cadre juridique, fiscal, réglementaire, chaque banque détermine ensuite le contenu	En fonction du marché (taux, durée, valeur)	Organisée par chaque réseau commercial : processus de gestion, de vente, de suivi	Appellation générique déclinée spécifiquement par chacun des réseaux (ex Sicav)
Produits en garde à vue	Comptes à terme Prêts, Crédit revolving	Habillage par chaque réseau, conception de « package »	Encadré par les Pouvoirs Publics (taux de l'usure, ventes à pertes, fiscalité)	Organisée par chacun des établissements distributeurs	Dénomination propre à chaque réseau (ex crédit revolving)

Par contre la déréglementation en cours dans le secteur et la pression concurrentielle dans une économie mondiale conduisent à rechercher de nouvelles voies d'innovation davantage porteuses de valeur ajoutée, de dynamisme commercial et permettant une meilleure adaptation à la zone de chalandise de chaque agence.

III - L'innovation produit autogénérée

L'approche de l'innovation par le « bas », le contenu du face-à-face entre commercial et client permet de mettre à jour une autre forme d'innovation produit dans une **vision plus décentralisée et plus proche du terrain**. Nous faisons référence à deux temps d'analyse :

1) au niveau de la relation individuelle client/commercial, il s'agit d'identifier, à partir d'entretiens semi-directifs, les prestations délivrées de manière « spontanée » par le personnel pour « rendre service » et qui peuvent servir de base à l'élaboration de nouveaux produits commercialisables dans une forme d'innovation-produit autogénérée.

2) au niveau de l'entreprise bancaire, il s'agit de rendre compte de l'évolution du portefeuille de produits par l'intégration de nouvelles prestations et d'en étudier les conséquences en termes concurrentiels et manageriaux.

Les entretiens semi-directifs conduits auprès du personnel commercial (une centaine dont trente auprès des commerciaux spécialisés par marché - particuliers, professionnels, entreprises) ont permis de cerner le contenu du face-à-face, ce « moment de vérité » au sens de Norman (1994), où se construit (ou non) une relation stable, durable, rentable avec le client.

Ces entretiens et l'observation *in situ* ont permis d'identifier, dans une démarche exploratoire, des actes effectués chaque jour par les personnels, utiles au client et qui peuvent donner naissance à de nouveaux produits. Une typologie de ces actes peut être dressée. Ils se manifestent sous de multiples formes : conseil, argumentaire commercial, service après vente, simulations et démonstrations, explications diverses, recherches et renseignements, prestations annexes. Quelques illustrations très simples, tirées de l'exploitation des entretiens conduits auprès des commerciaux, peuvent être données : renseigner le client sur le solde de son compte et les mouvements imputés, remplir une déclaration de revenus pour un client, conseiller en matière de gestion de patrimoine, de fiscalité, de titres, rechercher le chèque objet d'un litige, former le comptable d'une PME pour le suivi des transactions de commerce extérieur... Pour satisfaire sa clientèle, son micro-marché, l'employé est conduit à effectuer des prestations additionnelles, à diffuser des produits dont le client tire utilité. Cette approche montre que c'est par une interaction entre l'offre (l'agent commercial) et la demande (le client) que le besoin va pouvoir émerger, se définir et s'exprimer progressivement ainsi que le produit (bien ou service) qui permettra de le satisfaire.

L'innovation produit provient alors de la création d'un milieu local, par l'utilisation de l'expérience et de la compétence locales. Elle est le fruit de l'inventivité des acteurs en contact direct avec la clientèle qui, pour répondre à une demande plus ou moins explicite du consommateur, adaptent l'offre, mobilisent de nouvelles ressources, créent d'autres produits que ceux traditionnellement inscrits au catalogue commercial de la firme. L'objectif assigné à l'entreprise, dans une innovation produit autogénérée, est alors de conceptualiser ces nouveaux produits, d'organiser leur reproductibilité flexible.

L'émergence de ces phénomènes observés au niveau de la relation interpersonnelle souligne l'importance pour la recherche de nouveaux produits dans le domaine du service, de l'analyse individuelle des besoins réels de la clientèle ainsi que le rôle que peut jouer le réseau sur ce point dans un contexte où la concurrence se joue client par client, micro-marché par micro-marché. Ceci nous a conduit à proposer la formalisation (B. Lallé, 1990) :

. **de produits visant à matérialiser des prestations de conseil**, à leur donner un support perceptible et personnalisable. Il s'agit par exemple de commercialiser un nouveau produit de conseil, le "rendez-vous fiscal", qui permet de faire venir le client à l'agence de manière organisée, s'accompagne d'un diagnostic qui peut être facturé ou donner lieu à la vente d'autres produits (titres, assurance vie, épargne à régime spécial défiscalisée, prêts entraînant des réductions d'impôts). Il est possible de procéder de même pour le diagnostic patrimonial, l'avis d'expert sur un projet d'investissement... De nombreux "produits de formation" au commerce extérieur, à la connaissance des titres et de la bourse, aux produits de marché, à la monnaie Euro peuvent être formalisés en ce sens.

. **de produits correspondant à des actions de réduction des coûts et de fidélisation de la clientèle**. On peut proposer par exemple le concept de "carte bancaire de fidélité", associant la fréquence d'utilisation de la carte bancaire (facturée et ayant une gestion plus automatisée que le chèque) à l'obtention d'avantages clientèle (consultation d'un expert...).

. **de produits destinés à valoriser des actes tenus pour administratifs** et généralement assimilés à une sorte de service après vente comme la recherche d'écritures pour les clients entreprises et particuliers, assimilée à un acte administratif fastidieux, très consommateur en temps car il oblige les employés à de nombreuses manipulations (recherches informatiques, contact avec d'autres entités pour connaître les mouvements des circuits interbancaires, reconstitution de soldes...). La création d'un service spécialisé en central "SOS comptabilité" en normant les recherches, en routant les flux d'information sur une seule unité, en privilégiant la réactivité, la maîtrise des délais et la qualité des réponses donne naissance à un nouveau type de produits facturés au client de la banque. Dans ce prolongement de nombreuses prestations "secondaires" liées à des actions d'informatisation peuvent servir de support à de nouveaux produits. Ainsi le fait de proposer au client de choisir, via un abonnement, la

fréquence et l'ordre dans lequel il souhaite obtenir ses écritures sur son relevé de compte (par date ou par montant ou par moyen de paiement ou par libellé...) peut rentabiliser une procédure de tri informatique et faciliter pour l'entreprise cliente, le pointage de ses comptes. Offrir une synthèse de tous les avoirs et engagements détenus par le client quelle que soit leur forme (épargne, titres, assurance vie, prêts) constitue aussi un nouveau produit qui peut être commercialisé. Le système d'information de la banque devient lui-même un support à la formulation de nouveaux produits et un facteur direct de différenciation.

Alors que les canaux de distribution et les formes d'échange avec la banque se multiplient : courriers, relevés, fax, téléphone, serveur vocal, plates-formes téléphoniques, télématique, réseau internet, connexions d'ordinateur à ordinateur, automates bancaires..., l'analyse du contenu de la relation interpersonnelle client/agent commercial montre que cette relation reste porteuse d'une valeur ajoutée spécifique (B. Lallé, 2000). Si l'on assiste à une forme de transfert du travail en direction de la technologie pour les transactions répétitives (retraits d'espèces, virements...), le lien entre individus reste présent et peut encore être renforcé par la formalisation de nouveaux produits supports de la relation commerciale. En se plaçant dans une perspective historique, c'est ainsi qu'évolue en profondeur le portefeuille de produits d'une banque commerciale, intégrant au fil du temps de nouvelles prestations dans une dynamique servicielle.

IV - Continuum de l'offre et lien portefeuille de compétences - portefeuille de produits

L'émergence de l'**innovation produit autogénérée** renvoie à la compétence des acteurs, à la capitalisation des savoir-faire et à leur mise en jeu organisée au sein de l'entreprise. Un véritable continuum de l'offre peut être construit, des prestations de masse aux prestations de matière grise (figure 2).

Dans le service de masse les agents en contact apparaissent comme de simples intermédiaires distributeurs, à faible niveau de qualification. A la limite, la même fonction, spécifiable et répétitive, peut être exercée via la technologie (banque à distance, libre service bancaire), d'où une approche techniciste de l'innovation. Les

Figure 2 - Modélisation du continuum de l'offre bancaire

Spécificité de la prestation Degré d'interaction entre le fournisseur et le consommateur Niveau de savoir-faire requis du fournisseur pour délivrer la prestation	<i>Classification</i>	<i>Illustrations</i>
+	Prestations de matière grise « ad hoc »	Expertise patrimoniale Ingénierie financière Analyse des projets d'investissement Etude de risques
		Prestations de conseil formalisées Rendez-vous fiscal
	Prestations intermédiaires « capitalisation progressive des connaissances, organisation d'une reproductibilité flexible »	Produits de formation pour la clientèle (particuliers et entreprises) Titres, bourse Produits de marché Commerce Extérieur Euro
		Valorisation d'actes tenus pour administratifs ou sous-produits du système d'information SOS Comptabilité
	Prestations de masse « automatisables »	Opérations classiques de guichet Retraits Ordres de bourse Soldes des comptes
		Gestion des moyens de paiement

- |

Virements, prélèvements
Mise en opposition

transactions sont codifiées à l'avance avec un faible degré d'incertitude. Via les nouvelles technologies le client peut produire lui-même le service.

Au contraire, les services de matière grise sont l'oeuvre de spécialistes, exigeant la mobilisation de connaissances spécifiques pour délivrer une prestation *ad hoc*, par exemple en ingénierie financière ou en diagnostic patrimonial (O. Jackson, 1993 ; J. Perrien, L. Ricard, 1994 ; F. Gallouj, 1994).

Entre les deux pôles limites du continuum, nos travaux montrent que se positionne toute une série de prestations intermédiaires qui peuvent être représentées sur une échelle graduée faisant référence à plusieurs critères : caractère plus ou moins renouvelable de la prestation, degré d'interaction entre le fournisseur et le consommateur, niveau de savoir-faire nécessaire pour effectuer la prestation. Le lien entre le portefeuille de compétences de l'entreprise - dont elle dispose ou qu'elle peut accroître par la formation, le recrutement, etc - et le portefeuille de produits qu'elle est susceptible de commercialiser est ainsi mis en évidence et renvoie à une perspective de management stratégique, au sens d'un processus liant l'environnement interne et l'environnement externe de la firme (Ph. Lorino, J.C. Tarondeau, 1998). La figure 3 illustre de manière opérationnelle cette **liaison entre portefeuille de compétences et portefeuille de produits** (B. Lallé, 1990, p. 209). La progressivité des niveaux de savoir-faire requis peut permettre de positionner chaque acteur comme fournisseur de produits, y compris dans les cas de faible polyvalence. Un employé, dit administratif, sera par exemple apte à fournir des recherches en écritures via le service "SOS comptabilité". Au-delà des compétences actuelles, les actions ambitieuses de formation et l'élévation des qualifications constatées dans la banque (D. Annandale-Massa et H. Bertrand, 1990) trouvent à s'appliquer dans ces produits nouveaux incluant davantage de prestations à valeur ajoutée.

Le continuum entre service de masse et service de matière grise constitue ainsi un outil de différenciation et de graduation des savoir-faire en fonction de la complexité croissante de l'offre. La démarche s'inscrit à la fois dans la valorisation et le développement des compétences des personnels, dans la recherche de complémentarité entre canaux de distribution (force de vente/vente à distance) et dans la pérennisation de la relation de proximité interpersonnelle (B. Lallé, 1992 ; J. Perrien et alii, 1993 ; R. Leichtfuss, F. Mattern, 1995, D. Courpasson, 1995).

Sur le plan managérial, les apports spécifiques du concept d'innovation produit autogénérée font référence à l'approche par les ressources comme support du développement stratégique de l'entreprise (i.e. le paradigme des ressources ou « *resource-based View* », Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1991 ; Barney, 1991). Selon cette approche, la firme est représentée comme un complexe de ressources et de compétences qui présentent un caractère de spécificité. Les compétences sont distinctives au sens où elles constituent une combinaison originale étroitement dépendante de la personnalité de

Figure 3 - Illustration du lien entre compétences, produits et métier de l'individu

Source : B. Lallé, *Du caché au visible... Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire*, Editions Comptables Malesherbes, Société d'édition de l'Ordre des Experts Comptables, Paris, 1990, p. 209.

chaque acteur de l'entreprise et de son intégration dans une capacité d'action collective. Les compétences « sont produites par une seule firme, non duplicables (ou difficilement duplicables), produisant des résultats économiques qui dégagent les ressources financières nécessaires à leur entretien... » et au développement de la firme (J.L. Castro, F. Guérin, J. Lauriol, 1998, p. 77)

En conséquence, **le concept d'innovation-produit autogénérée peut être un facteur de mobilisation et de développement des ressources propres de la banque**, au-delà d'une innovation-produit importée. Parce que la formalisation des produits liés à cette forme d'innovation renvoie à un processus de mobilisation des ressources idiosyncrasiques, à des compétences d'assemblage, de coordination, de synchronisation, de mise en oeuvre, d'adaptation spécifiques, il conduit alors à une combinaison originale difficile à imiter, source d'avantage concurrentiel (B. Lallé, 1999). On rejoint l'analyse de C.K. Prahalad et G. Hamel selon lesquels "à long terme, la compétitivité provient de la capacité à construire, à un coût plus faible et plus vite que les concurrents, les compétences de base qui donnent naissance aux produits nouveaux" (1990, p. 81). De compétence individuelle lors du face à face entre acteurs, la compétence devient collective dans l'organisation de son accession au statut de produit officiel de la firme qui permet de construire l'offre différentielle.

V - Le marché comme espace économique abstrait *versus* les marchés concrets, spatialement situés et socialement structurés

Selon qu'il est appréhendé par le « haut », via l'innovation-produit importée, ou par le « bas », via l'innovation-produit autogénérée, le mode de relation au marché diffère, comme indiqué de manière schématique figure 4.

Le mode de relation que sous-tend l'innovation produit importée revient à considérer le **marché comme un espace économique abstrait en tant qu'il est non territorialisé, désincarné et donne naissance à des produits standards et homogènes**. Le marché est appréhendé à partir d'une approche statistique par segmentation et ciblage d'une population de clientèle selon des critères socio-démographiques. Le réseau des agences bancaires est assimilé à un simple réseau de distribution, chargé de vendre à des clients ciblés en central, des produits conçus ailleurs et étroitement normés ; un réseau où les commerciaux sont jugés au nombre d'unités vendus (objectifs sur le nombre de PEL placés par exemple) ; un réseau où le vécu de la relation et la personnalité du vendeur ne jouent pas un rôle prépondérant.

Figure 4 - Innovation produit importée et innovation produit autogénérée : quelques critères de différenciation

	Innovation produit importée	Innovation produit autogénérée
le lieu et l'origine de l'innovation	l'espace économique le niveau macro-analytique	l'espace relationnel le niveau micro-analytique
le mode de relation au marché	le marché abstrait, non territorialisé, désincarné	les marchés concrets, spatialement situés, socialement structurés
les produits	standards homogènes prix fixé	contingents adaptés à chaque situation négociation
le réseau commercial	assimilé à un simple réseau de distribution de produits conçus en dehors de la sphère d'activité	considéré comme un réseau de création de produits à valeur ajoutée propres au marché local
l'approche clientèle	par la segmentation et le ciblage en fonction de critères socio-économiques (particuliers) ou financiers (entreprises) à l'aide de bases de données centrales	par la relation commerciale, le vécu de la relation, l'intégration du banquier dans des réseaux locaux d'inter-connaissance
le niveau d'atteinte des objectifs	mesuré par la production (nombre d'unités vendues)	mesuré par la qualité de la prestation, la satisfaction du client, la rentabilité de la relation dans la durée

L'enjeu lié à l'innovation produit autogénérée est de faire du réseau d'agences des banques commerciales un réseau de création de produits adaptés à ses marchés locaux. Pour l'innovation autogénérée, le produit n'est pas standard. Il est par nature contingent, c'est-à-dire lié d'une part au territoire social et économique sur lequel se trouve l'unité commerciale et d'autre part aux savoirs et savoir-faire des personnels en contact. L'innovation-produit autogénérée privilégie l'approche des **marchés concrets, individualisés, spatialement localisés** ; des marchés où l'offre de biens et de services se différencie par la qualité et l'orientation spécifique que donne chaque vendeur à chaque relation commerciale ; des marchés où le rapport organisation/marché au sens de Williamson est principalement médiatisé par la relation commerciale entre le banquier, personne physique, et son client.

L'innovation-produit autogénérée peut ainsi contribuer à fournir une lecture développementale (quelles prestations proposer ?) et processuelle (comment formaliser ces nouveaux produits ?) de la politique commerciale de l'entreprise bancaire, mais aussi de sa politique humaine (quelles compétences utiliser, développer, recruter ?) au carrefour du marketing et des ressources humaines. **Cette forme d'innovation, décrite dans une démarche du bas vers le haut, représente ainsi une réponse possible en termes de différenciation des systèmes d'offre.** La dimension produit est positionnée comme médiatisation de l'organisation et du marché, comme passage de l'individuel au collectif, comme interrelation entre déterminants et intervenants externes et déterminants et intervenants issus de l'entreprise.

VI - Conclusion

L'innovation produit importée et l'innovation produit autogénérée apparaissent ainsi comme deux formes complémentaires d'innovation. Si la première fait des pouvoirs publics les agents principaux de l'innovation, la seconde place les acteurs opérationnels au centre du processus de création de nouveaux produits. En effet, les solutions *ad hoc* apportées par le personnel à un problème posé par un client peuvent être recensées et dans certains cas conceptualisées. Elles permettent d'élargir l'offre en tant que ces solutions sont reproductibles dans certaines de leurs composantes tout en restant inédites par la valeur ajoutée que leur apporte l'acteur qui les diffuse. Les collaborateurs sont ainsi capables d'apporter une contribution essentielle pour réaliser une innovation génératrice de performance pour l'entreprise. Il s'agit d'un processus d'innovation interactif qui peut être modélisé via un continuum de l'offre bancaire et des savoir-faire associés.

L'innovation produit autogénérée renvoie ainsi à des formes de marketing relationnel, lequel est défini par Hunt et Morgan comme étant « l'ensemble des activités ayant pour but d'établir, de développer et de maintenir des échanges relationnels performants » (1994, pp. 22). Ce type d'innovation s'inscrit dans le cadre du développement de relations partenariales

durables entre la banque et ses clients. Au-delà, il s'agit de penser socialement et économiquement les relations commerciales qui s'établissent sur les marchés. La relation doit être économiquement rentable : le produit net bancaire dégagé, les commissions perçues, le risque circonscrit. Elle doit être socialement enracinée : l'intérêt au travail, la construction d'une contribution active, le renforcement du professionnalisme induisant la qualité des prestations et la pérennisation du face-à-face entre acteurs à côté des transactions de banque automatique. Si l'on ajoute que dans le secteur bancaire, la relation commerciale est principalement médiatisée par l'idée à la fois du risque et de l'accompagnement des clients dans la durée, de l'engagement, on comprend que ces deux dimensions, l'économique et le social, prennent un relief particulier.

En déclinant cette problématique de manière plus fine, l'objectif est alors de dépasser un marketing *one to one* où seul le consommateur serait considéré comme un partenaire individualisé, auquel on peut faire une offre personnalisée (D. Peppers, M. Rogers, 1997 et 1999). L'innovation produit autogénérée conduit à prolonger ce «marketing relationnel individualisé», non seulement du point de vue du consommateur (le client), mais aussi du fournisseur (l'acteur en contact) qui doit lui aussi faire l'objet d'une approche personnalisée. Ces deux catégories d'acteurs sont en effet, au plan individuel, coproducteurs de la prestation de service et exigent de la part de l'entreprise le même niveau d'attention, situant notre problématique de gestion à l'interface entre marketing et management des ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

Annandale-Massa D., Bertrand H., *La gestion des ressources humaines dans les banques européennes : quelles stratégies ?* Economica, Paris, 1990.

Bandt (de) J., « De l'économie des biens à l'économie des services : la production des richesses dans et par les services » in J. de Bandt et J. Gadrey (dir.), *Relations de service. Marchés de services*, CNRS Editions, 1995.

Barras R., « Towards a Theory of Innovation in Services », *Research Policy*, n° 15, 1986.

Barras R., « Interactive Innovation in Financial and Business Service : The Vanguard of the Service Revolution », *Research Policy*, n° 19, 1990.

Barreyre P.Y., « Typologie des innovations », *Revue Française de Gestion*, n° 27, janvier-février 1980, p. 9-15.

Barney J., « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, n° 17, 1991, p. 99-120.

Bateson J., *Managing Services Marketing*, Prentice Hall, 1991.

Bryan L., *Breaking Up the Bank*, Dow Jones-Irwin, Mc Kinsey and Co, USA, 1988.

Castro J.L., Guérin F., Lauriol J., « Le « modèle des 3 C » en question », *Revue Française de Gestion*, n° 118, mars-avril-mai 1998, p. 75-89.

Chandler A.D., *Strategy and Structure : chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Mass MIT Press, 1962.

Chebat J.C., « Innovations, technologies et services financiers vers l'équilibre », *Gestion 2000*, n° 1, février-mars 1991.

Courpasson D., « Eléments pour une sociologie de la relation commerciale. Les paradoxes de la modernisation dans la banque », *Sociologie du travail* n°1, 1995, p. 1-24.

Czepiel J.A., « Service Encounters and Service Relationships Implication for Research », *Journal of Business Research*, n° 20, 1990.

Denis H., *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales. Design organisationnel, cultures et technologie*, Economica, 1990.

Eiglier P., Langeard E., *Servuction. Le marketing des services*, Mc Graw Hill, Collection Stratégie et Management, Paris, 1987.

Foster R., *L'innovation : avantage à l'attaquant* InterEditions, 1986.

Gadrey J., « Les relations de service dans le secteur marchand » in J. de Bandt et J. Gadrey (dir.), *Relations de service. Marchés de services*, CNRS Editions, 1995, p. 23-41.

Gadrey J., Gallouj C., Lhuillery S., Ribault T., Weinstein O., *La recherche-développement et l'innovation dans les activités de service : le cas du conseil, de l'assurance et des services d'information électronique*, rapport pour le ministère de la Recherche, décembre 1993.

Gallouj F., *Economie de l'innovation dans les services*, Editions L'Harmattan, 1994.

Gallouj F., « Les formes de l'innovation dans les services de conseils », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 57, 3^e trimestre 1991, p. 27-45.

Grant R.M., « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, 3, 1991, p. 117-135.

Grönroos C., « Relationship Marketing : The Strategy Continuum », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, 4, 1995, p. 252-254.

Hunt S.D., Morgan R.M., « The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, mars 1994, p. 20-38.

Jackson O., « Build Customer Relationships That Last », *Harvard Business Review*, novembre- décembre 1993, p. 120-128.

Jolibert A., « Etudes de marché », *Encyclopédie de Gestion*, Economica, 1989, p. 1124-1157.

Kostecki M., « Nouvelles tendances du marketing des services », *Revue Française du Marketing*, n° 149, 1994/4, p. 25-31.

Lallé B., « Réseaux, frontières et stratégies bancaires. Réflexion sur le rôle de l'acteur stratège », *Revue Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, à paraître en 2000.

Lallé B., « Nouvelles technologies et évolution de la dialectique (contrôle/autonomie) dans le secteur des services. Application au cas bancaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 31-32-33, mai-octobre 1999, p. 97-107.

Lallé B., « Des réseaux interactifs aux réseaux d'acteurs », *Revue Banque Stratégie*, n° 128, juin 1996, p. 2-4.

Lallé B., « Les produits cachés : une nouvelle ressource stratégique pour les banques », *Revue Française de Gestion*, n° 88, mars-avril-mai 1992, p. 32-44.

Lallé B., *Du caché au visible. Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire*, Editions Comptables Malesherbes, décembre 1990.

Lambin J.J., *Le marketing stratégique. Fondements, méthodes et applications*, 2^e édition, Mc Graw Hill, 1991.

Langeard E., « La place des services de qualité dans une économie mondiale », *Décisions Marketing*, n°16, janvier-avril 1999, p. 53-56.

Leichtfuss R., Mattern F., « Can Retail Banks Learn From Each Other ? », *The McKinsey Quarterly*, n° 1, 1995, p. 86-103.

Lorino Ph., Tarondeau J.C., « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n° 117, janvier-février 1998, p. 5-17.

Lovelock Ch., *Product Plus : How Product + Service = Competitive Advantage*, McGraw Hill, New-York, 1994.

Marr N.E., Prendergast G.P., « The future of self service technologies in retail banking », *The Service Industries Journal*, vol. 14, janvier 1994.

Marr N.E., Prendergast G.P., « Consumer adoption of self-service technologies in retail banking : is expert opinion supported by consumer research », *International Journal of Bank Marketing*, vol. 11, n° 1, 1993.

Morgan R.M., Cronin E., Severn M., « Innovation in Banking : New Structures and Systems », *Long Range Planning*, vol. 28, n° 3, juin 1995, p. 91-100.

Norman R., *Service Management. Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, Second Edition, 1991. *Le management des services. Théorie du moment de vérité dans les services*, InterEditions, Paris, 1994.

Peppers D., Rogers M., « *The one-to-one Future : Building Relationships One Customer at a Time* », Doubleday, 1997.

Peppers D., Rogers M., Dorf B., « *The one-to-one Fieldbook : The Complete Toolkit for Implementing a 1 to 1 Marketing Program* », Currency/Doubleday, 1999.

Perrien J., Ricard L., « L'approche relationnelle dans le secteur bancaire », *Gestion*, décembre 1994, p. 21-26.

Perrien J., Filiatrault P., Ricard L., « The implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking », *Industrial Marketing Management*, n° 22/2, 1993, p. 141-148.

Prahalad C.K., Hamel G., « The Core Competence of Corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin 1990, p. 124-167.

Quinn J.B., Dorley T.L., Paquette P.C., « Technology in services : rethinking strategic focus », *Sloan Management Review*, hiver 1990.

Rowe F., « L'impact de l'informatisation sur la performance de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 97, janvier-février 1994, p. 30-48.

Savall H., Zardet V., *Ingénierie stratégique du Réseau*, Economica, Paris, 1995.

Wernerfelt B., « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.