

Peut-on parler d'innovation dans le milieu bancaire ?

Le cas d'une banque de détail

FAVRE-BONTE Véronique (*), Maître de conférences

Veronique.Favre-Bonte@univ-savoie.fr

GARDET Elodie, Allocataire-Monitrice

Elodie.Gardet@univ-savoie.fr

THEVENARD-PUTHOD Catherine, Maître de conférences

Catherine.Puthod@univ-savoie.fr

Coordonnées des auteurs : Université de Savoie- Laboratoire IREGÉ
BP 80439 - 74944 Annecy-le-Vieux
Tel : 04 50 09 24 40 / Fax : 04 50 09 24 39

Résumé :

Le management de l'innovation est depuis le début des années 90 de plus en plus présent dans les discours stratégiques des entreprises, quel que soit leur domaine d'activité. Cependant, la littérature académique se limite très souvent aux innovations technologiques menées dans le secteur de l'industrie et délaisse le secteur des services qui figure pourtant au premier rang en termes de capacité à innover (OCDE, 2000). Par nature, les services sont très hétérogènes et ne permettent donc pas d'être étudiés dans leur ensemble. Nous proposons de nous focaliser sur le cas de la banque de détail car en dépit de l'engouement croissant des banques pour l'innovation, la littérature académique en management stratégique s'intéresse peu à ce secteur (Jansen, 2005). Cette contribution a pour objectif de proposer une typologie de l'innovation dans le cadre de la banque de détail et ainsi de conduire à une clarification du concept et de ses implications pour ces entreprises. Nous proposons, à travers une recherche menée au sein du principal groupe bancaire français (le Crédit Agricole), d'explorer les différentes facettes de l'innovation dans ce secteur. Nous souhaitons ici :

- saisir les spécificités de l'innovation dans le secteur bancaire ;
- proposer une typologie des différentes formes d'innovation développées dans ce secteur ;
- et discuter de futures voies de recherche.

L'analyse des pratiques d'innovation au sein du Crédit Agricole met notamment en évidence trois apports majeurs. Premièrement, les banques n'innovent pas uniquement de manière incrémentale. Deuxièmement, alors que la littérature s'est souvent focalisée sur la technologie comme seule source d'innovation (Ding, Verma et Iqbal, 2007), ces dernières sont en fait multiples : assouplissement de la réglementation, nouveaux besoins des clients, innovations des concurrents. Troisièmement, l'innovation dans le secteur bancaire prend souvent la forme d'innovation de process qui, contrairement à de nombreuses innovations produits (difficilement brevetables dans le secteur bancaire et donc facilement copiables), sont certes peu (voire pas) visibles par les clients (et les concurrents), mais permettent en revanche aux banques d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

Mots clés : innovation, service, secteur bancaire.

(*) pour toute correspondance

INTRODUCTION

Le secteur bancaire français a connu de profondes mutations ces vingt dernières années, se traduisant notamment par un renforcement important de l'intensité concurrentielle (Zollinger et Lamarque, 2004). Dans ce contexte plus difficile, les banques doivent trouver des solutions pour rester compétitives, soit en diminuant leurs coûts, soit en tentant de se différencier de leurs concurrents, et l'innovation apparaît alors comme une nécessité stratégique. L'innovation permet en effet de lancer de nouveaux produits sur le marché, qui peuvent fournir à une banque pionnière une avance sur ses concurrents (ne serait-ce que temporaire). L'intégration, en amont, de nouvelles technologies permet également souvent de diminuer les coûts d'exploitation (De Coussergues, 2007).

Cependant, en dépit du nombre croissant d'innovations introduites dans le milieu bancaire (OCDE, 2000), la littérature se focalise rarement sur ce secteur. De façon plus générale, les services restent le « parent pauvre » de la littérature en management de l'innovation (Gallouj et Gallouj, 1996 ; Dumont, 2001¹). La majorité des recherches en management de l'innovation s'intéresse davantage aux innovations technologiques, et en particulier celles développées dans les secteurs des biotechnologies, des semi-conducteurs, etc. (Baum, Calabrese et Silverman, 2000 ; Gilsing et Nootboom, 2005 ; Roijakkers, Hagedoorn et Van Kranenburg, 2005). Or, les résultats de ces recherches apparaissent difficilement transférables aux services (Sundbo, 1997). Par exemple, les critères principaux de mesure de l'innovation technologique, tels que le nombre de brevets ou les budgets de recherche et développement, ne semblent pas être des mesures valides dans les services. De même, l'innovation dans les services est souvent moins tangible, plus humaine et relationnelle que technologique (Warrant, 2001 ; De Jong et Vermeulen, 2003). Enfin, au sein même des services, on peut trouver des formes spécifiques d'innovation (c'est le cas des innovations dites « sur-mesure » qui existent dans de nombreux secteurs de services *business to business*, mais pas forcément dans le milieu de la banque de détail), qui incitent les chercheurs à se focaliser sur l'étude d'un seul secteur d'activité : l'assurance (Gallouj et Gallouj, 1997), les hôpitaux (Djellal et Gallouj, 2005), le conseil (Gallouj et Gallouj, 1996), etc. Les quelques auteurs qui se sont intéressés aux innovations bancaires se sont soit focalisés sur le seul développement de nouvelles offres (De Jong et Vermeulen, 2003), soit ils ont considéré que les banques ne pouvaient innover en dehors de l'intégration de nouvelles technologies (Karmarkar, 2000 ;

¹ « Les mécanismes de l'innovation sont complexes et une abondante littérature s'efforce d'éclairer le sujet. Le management des entreprises de services est lui aussi complexe et une littérature non moins abondante lui est consacrée. Mais l'intersection de ces deux sujets, l'innovation dans les services, forme un ensemble étroit, en France comme à l'étranger, et limité à quelques travaux pionniers », Dumont, 2001, p.14

Ding, Verma et Iqbal, 2007). Il manque donc, à notre avis, un cadre permettant de recenser l'ensemble des innovations en milieu bancaire.

L'innovation renvoie à la création de valeur nouvelle, plutôt orientée vers le client mais pouvant également concerner d'autres parties prenantes telles que l'organisation elle-même (Flipo, 2001). Les innovations peuvent ainsi porter sur plusieurs dimensions (Djellal et Gallouj, 2001 ; Avlonitis, Papastathopoulou et Gounaris, 2001) : le concept de service, le processus (système informatique ou méthode de travail), l'organisation (niveau hiérarchique, structure, etc.) et le type de relation externe (nouveaux types d'interface, mise en place d'un médiateur, etc.). Nous considérons qu'il y a innovation dès lors qu'il s'agit d'actions intentionnelles ayant pour objectif de tirer des bénéfices des modifications opérées (De Jong et Vermeulen, 2003). En se fondant sur cette définition, cet article a pour objectif de mieux cerner ce que recouvrent les innovations dans le secteur bancaire, de montrer qu'il existe plusieurs catégories d'innovation dans la banque de détail et d'en proposer une typologie

Dans une première partie, une revue de la littérature des principaux travaux tant en matière d'innovation dans le secteur bancaire que dans les services en général conduit à la proposition d'une typologie. Celle-ci est, dans une seconde partie, appliquée au cas de la principale banque de détail française (le Crédit Agricole). Cette étude de cas nous amène également à montrer que le déploiement d'une innovation n'est pas un phénomène isolé dans l'organisation qui la met en place. Nous tenterons donc d'expliquer comment une première innovation peut en déclencher une série d'autres.

1. A LA RECHERCHE DE L'INNOVATION DANS LES BANQUES

Après avoir expliqué pourquoi l'innovation est une problématique qui concerne particulièrement les banques depuis une vingtaine d'années (§1.1), nous présentons une synthèse de la littérature sur l'innovation dans le secteur bancaire (§1.2). Celle-ci fait apparaître deux limites : (a) une focalisation des recherches sur les nouvelles offres (innovations visibles par les clients) et (b) le progrès technologique comme seule source d'innovation. Nous tentons alors de proposer une typologie des innovations qui permette de mieux englober la variété des innovations susceptibles d'être produites en milieu bancaire (§1.3).

1.1. UN SECTEUR BANCAIRE EN PLEINE MUTATION QUI POUSSE LES BANQUES A INNOVER

Ces vingt dernières années, le secteur bancaire a connu en France de profonds bouleversements qui ont poussé les banques à évoluer, tant d'un point de vue structurel que stratégique, les amenant notamment à chercher à développer leurs pratiques en matière d'innovation.

Au niveau réglementaire, la déréglementation mondiale et, à l'échelle du territoire français, la loi bancaire de 1984 qui autorise les banques à proposer à leurs clients l'ensemble des opérations bancaires, ont mis un terme à une période pendant laquelle les banques françaises ont été quelque peu « protégées » (Zollinger et Lamarque, 2004). Cette évolution juridique a amorcé un important changement du paysage concurrentiel en modifiant les positions des banques traditionnelles et en favorisant l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché bancaire. Outre les banques étrangères, deux nouveaux types d'acteurs sont apparus : la grande distribution et les entreprises d'assurance. Ainsi, les leaders de la grande distribution n'ont pas hésité à créer leur propre banque (Accord pour Auchan, S2P pour Carrefour...) et à proposer des cartes de crédit privées et autres services financiers à leur clientèle. Les entreprises d'assurance sont aussi entrées dans l'activité bancaire, en se reposant sur leur portefeuille important de clients particuliers (Axa Banque, Banque AGF, etc.). La concurrence s'est par conséquent fortement intensifiée, et ce d'autant plus que le marché des services bancaires qualifiés d'essentiels (comptes-chèques, cartes bancaires...) est arrivé à saturation (97% de la population française étant bancarisée, selon Lamarque, 2003).

Parallèlement à ce renforcement de la concurrence, les banques doivent faire face à une plus grande exigence de leurs clients, notamment en matière de transparence de la facturation et de rendement des placements. Mieux éduqués, ces derniers veulent optimiser leur gestion financière et n'hésitent pas à saisir les associations de consommateurs en cas de litiges. Multi-bancarisés pour la plupart, ils font régulièrement jouer la concurrence pour obtenir des conditions préférentielles (exemple des prêts immobiliers).

Enfin, au niveau technologique, les progrès dans les NTIC ont révolutionné le fonctionnement des banques. Si ces dernières ont dû faire face à de nouveaux types de concurrents (les banques « virtuelles », qui ont des infrastructures physiques très limitées), les amenant à rechercher des solutions pour diminuer leurs coûts d'exploitation, elles ont également bénéficié des opportunités offertes par Internet pour communiquer différemment avec leurs clients et leur proposer de nouveaux services. Les coûts d'intégration de ces nouvelles technologies étant particulièrement lourds, elles ont dû faire des arbitrages en termes d'allocation des ressources, tant financières qu'humaines.

L'ensemble de ces changements réglementaires, sociologiques et technologiques s'est traduit par un renouvellement de la conception du métier de banquier et une évolution des pratiques de gestion (Zollinger et Lamarque, 2004). Les banques ont dû réfléchir à la manière de créer un avantage concurrentiel durable. Deux stratégies génériques (Porter, 1982) sont aujourd'hui utilisées de façon complémentaire : la domination par les coûts et la différenciation. La réduction des coûts concerne surtout la « production » du service ou ce que l'on appelle le « *back-office* » (de Coussergues, 2007). Grâce à l'informatique, les banques cherchent à optimiser le prix des opérations courantes et à effectuer des traitements centralisés. La différenciation porte quant à elle sur plusieurs aspects. Ainsi, malgré les nombreuses contraintes réglementaires auxquelles les banques sont confrontées (notamment l'encadrement par les autorités de tutelle qui limite fortement les possibilités de création de nouveaux produits), elles tentent de lancer régulièrement de nouvelles offres (Oseo, 2005). Ensuite, comme elles ne peuvent pas jouer sur le prix (rares sont les références au prix dans les messages commerciaux, l'impact de ce facteur étant peu essentiel ; Ferrary, 1997), ni les rendements offerts (très proches d'une banque à l'autre), elles essaient de trouver d'autres voies de différenciation, à travers la délivrance d'une meilleure qualité de service (Zollinger et Lamarque, 2004) : personnalisation de l'offre en fonction du client, mise en place de nouveaux canaux de distribution (exemple : Internet) qui permettent une plus grande proximité avec le client, une meilleure disponibilité du service et une rapidité des transactions.

On voit ici en filigrane se dessiner l'enjeu de l'innovation : que ce soit pour diminuer leurs coûts ou pour se différencier, les banques se doivent d'innover afin de rester compétitives sur le marché (Reidenbach et Moak, 1986 ; Drew, 1994 ; Storey et Easingwood, 1993). Les statistiques disponibles illustrent cette nécessité. Gellatly et Peters (1999) relèvent que les services financiers (qui englobent les services bancaires) innoveront fortement, avec un taux d'introduction de nouveaux produits ou de procédés supérieurs à ceux constatés dans les entreprises industrielles (près de 62 % contre 42% pour la chimie ou 54% pour l'industrie pétrolière). De même, dans l'enquête réalisée par Abi Saab et Gallouj (2003), près de 60% des banques déclarent être engagée dans des activités innovantes (36% de manière permanente et 23% de manière occasionnelle).

Cependant, malgré l'enjeu et la réalité de ces pratiques, rares sont les recherches qui s'intéressent à l'innovation dans les banques (Reidenbach et Moach, 1986 ; De Jong et Vermeulen, 2003 ; Athanassopoulou et Johne, 2004 ; Menor et Roth, 2006). En outre, celles-ci adoptent une vision parcellaire de l'innovation et se focalisent soit sur le développement de

nouveaux services, soit sur l'impact du progrès technologique sur le fonctionnement des entreprises.

1.2. LES LIMITES MAJEURES DES RECHERCHES ACTUELLES

Les premières recherches sur l'innovation en milieu bancaire se sont posées la question de l'existence ou non de telles pratiques et de leur portée stratégique. Selon Reidenbach et Moach (1986) et Reidenbach et Grubs (1987), les banques ne considèrent pas toujours l'innovation comme un moyen de développement. Cependant, celles qui mettent en place et formalisent des programmes de développement de nouveaux produits sont plus performantes que les autres et ce, quelle que soit leur taille. Näslund (1986), dans sa comparaison entre les innovations financières et celles issues de l'industrie, montre que les banques innovent mais que ces innovations sont plus faciles à imiter que dans l'industrie (car plus aisées à mettre en place). Une banque qui innove ne va ainsi pouvoir bénéficier de son avance sur le marché que pour un laps de temps très court, car ses concurrents vont rapidement imiter le produit nouveau, qui ne peut-être breveté.

Ces premières recherches, on le voit, ne s'intéressent qu'à ce que la littérature anglo-saxonne appelle les NSD (*New Services Development*), c'est-à-dire le développement de nouveaux services (Sundbo, 1997). Les travaux complémentaires réalisés (e.g., de De Jong et Vermeulen, 2003 ; Athanassopoulou et Johne, 2004 ; Menor et Roth, 2006) ignorent également les autres types d'innovation, comme celles pouvant toucher au processus de délivrance du service. Or, le progrès technologique a affecté de multiples facettes du fonctionnement de la banque, en particulier le *back-office*. A titre d'exemple, l'automatisation de nombreuses tâches administratives a permis aux agents de passer plus de temps avec la clientèle et d'évoluer davantage vers des missions commerciales et de conseil. L'activité bancaire est d'ailleurs souvent considérée comme l'une des plus exposées aux mutations informatiques (Cooper et De Brentani, 1991).

C'est sur cette influence du progrès technologique et informatique que Barras (1986 et 1990) a construit une théorie de la diffusion de l'innovation technologique dans les services. L'adoption par une banque d'un nouveau bien d'équipement informatique provoque en effet une succession d'innovations, qui se déroule en trois temps :

- l'apprentissage du nouvel outil informatique provoque tout d'abord des innovations incrémentales de process, ayant pour objet l'amélioration de l'efficacité du service

rendu (c'est le cas de l'automatisation du *back-office* des banques par l'introduction d'ordinateurs centraux) ;

- dans un deuxième temps, on assiste à une amélioration de la qualité du service par l'intermédiaire d'innovations de *process* plus radicales (guichet automatique de banque qui permet de diminuer les coûts et d'améliorer la qualité du service);
- enfin, des innovations de produits peuvent émerger (la banque à domicile).

Pour Barras, l'innovation n'existe pas en dehors des possibilités technologiques. Dans la lignée de ses travaux, plusieurs auteurs se sont intéressés au rôle prépondérant de la technologie dans les pratiques bancaires d'innovation (Karmarkar, 2000 ; Ding, Verma et Iqbal, 2007). Ding et al. (2007) se sont focalisés sur le développement des activités en libre service (bornes de remise de chèque, consultation des soldes des comptes, impression des relevés de compte, etc.) et considèrent que la technologie est une compétence indispensable que doivent maîtriser toutes les banques. Toutefois, si l'impact des technologies sur les pratiques d'innovation en milieu bancaire est indéniable, il semble que les banques peuvent développer des innovations en dehors de la technologie (Eiglier et Langeard 1987 ; Gadrey, Gallouj et Weinstein, 1995 ; Sundbo, 1997 ; Djellal et Gallouj, 2001 ; Flipo, 2001 ; Patris, Valenduc et Warrant, 2001 ; Kandampully, 2002 ; Abi Saab et Gallouj, 2003). La technologie n'est en effet qu'une composante du système d'offre. D'autres facteurs peuvent être à l'origine d'innovations : des déréglementations permettant l'introduction de nouveaux services auparavant interdits, l'évolution des comportements des clients faisant apparaître de nouvelles exigences ou de nouveaux besoins, l'accroissement de l'intensité concurrentielle qui poussent les banques à se différencier et à faire évoluer les compétences de leurs ressources humaines (Tremblay, 1989 ; Gallouj et Gallouj, 1997). En outre, les innovations bancaires ne sont pas toujours très tangibles. C'est le cas des innovations qualifiées de sociales (Warrant, 2001) qui portent sur le comportement des individus (de nouveaux rôles que l'on peut affecter aux employés de l'entreprise par exemple). Or, la dimension humaine est souvent oubliée des recherches évoquées. Enfin, le modèle de Barras indique de façon implicite que les banques ont plutôt des comportements réactifs par rapport à l'innovation. Elles semblent se contenter d'adopter des innovations développées par l'industrie. A l'instar de Gallouj (2002), ceci nous paraît être une vision réductrice de la réalité.

En résumé, ni les approches focalisées sur les NSD, ni celles fondées sur l'impact de la technologie n'apparaissent considérer l'ensemble hétérogène des innovations en milieu bancaire. C'est pourquoi nous nous proposons d'élaborer une typologie tentant de combler quelque peu ce vide en appréhendant davantage cette diversité.

1.3. PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE PERMETTANT D'ENGLOBER LA VARIÉTÉ DES INNOVATIONS DU SECTEUR BANCAIRE

Rares sont les auteurs qui ont tenté de dresser une typologie des innovations en milieu bancaire. En outre, les recherches existantes appartiennent plutôt au courant du NSD déjà évoqué et sont donc partielles. Ainsi Karmarkar (2000) se focalise uniquement sur les services en lien avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (Internet, téléphone, bornes interactives, etc.) et propose une typologie à deux axes : le mode d'accès au service (centralisé : le client doit se déplacer ; ou décentralisé : le client a accès au service sans déplacement) et le coût d'accès à la technologie (continuum de faible à fort).

Nous avons donc élargi notre champ d'investigation à la littérature sur l'innovation dans les services en général. Celle-ci a donné lieu à de nombreuses typologies dont les principales figurent dans l'annexe 1.

La plupart de ces typologies sont construites à partir d'une seule dimension :

- l'élément touché par l'innovation (produit, process ou organisation, critère qui s'inspire des travaux de Schumpeter, pour Belleflamme et al, 1986 ; Djellal et Gallouj, 2001 ; et Hamdouch et Samuelides, 2001),
- le degré de nouveauté de l'innovation, que l'on peut également regrouper avec le niveau de risque de l'innovation (innovation incrémentale, radicale ou totale pour Arnaud, 1987 et Dumont, 2001),
- ou encore le mode d'obtention de l'innovation (avec la participation ou non du client ; Sundbo et Gallouj, 1998).

Ces critères, bien que pertinents, sont utilisés de façon trop isolée et ne semblent pas pouvoir être à même de bien appréhender la variété des innovations en milieu bancaire. L'utilisation conjointe de deux critères permettrait sans doute d'affiner les typologies existantes. Il existe bien quelques classifications apparemment construites sur plusieurs critères, mais ces derniers ne sont pas toujours réellement explicités (Gallouj et Gallouj, 1997 ; de Vries, 2006). Par conséquent, aucune des typologies existantes ne nous paraît suffisamment opérationnelle pour bien identifier les différents types d'innovation susceptibles d'être produits en milieu bancaire. C'est pourquoi, sans renier l'apport de ces travaux antérieurs, mais en tentant au contraire d'en faire une synthèse, nous proposons une matrice à deux dimensions (tableau 1).

La première porte sur l'objet de l'innovation, c'est-à-dire l'élément qui va être concerné par la nouveauté. Pour ce critère, nous avons choisi d'utiliser le modèle d'Eiglier et Langeard (1987) qui identifie cinq éléments dans un système de servuction (néologisme utilisé par les auteurs pour qualifier la production d'un service). Le système d'organisation interne (appelé

aussi « *back office* » ou encore « coulisses » chez Lovelock et Lapert, 1999), comprend toutes les fonctions classiques de l'entreprise non visibles par le client (services marketing, GRH, achats...) et la façon dont ces services fonctionnent (leurs méthodes de travail, leur matériel, le système d'information...). En *front office*, nous trouvons le personnel en contact (les conseillers), le support physique, qui correspond au matériel utilisé par le personnel en contact ou le client lors de la délivrance du service (guichet, automates, mais aussi plus globalement les locaux dans lesquels le service est délivré) et le client, qui va plus ou moins participer à la production du service (il peut, selon les cas, se déplacer, définir son problème et/ou assumer un certain nombre de tâches opérationnelles). Enfin, ce système délivre un *output* : le service en tant que tel, qui correspond à l'offre qui est faite au client. L'intérêt de ce modèle est qu'il distingue davantage de composantes d'un service que le simple critère produit/process/organisation et qu'il permet notamment de différencier ce qui est visible pour le client de ce qui est invisible. Il permet de faire apparaître une composante essentielle du système dans le cas des banques : le *back office*, où sont souvent localisées des compétences fondamentales (Bancel-Charensol et Jougleux, 1997).

Tableau 1 : Proposition d'une typologie applicable à la banque de détail

		DEGRE DE NOUVEAUTE			
		+ →	++	+++	
		Innovation incrémentale : éléments déjà existants, mais soit améliorés, soit recombinés	Innovation radicale : nouveau pour l'entreprise	Innovation totale : nouveau pour l'environnement concurrentiel	
OBJET SUR LEQUEL PORTE L'INNOVATION	Nouveau service (= <i>nouvelle offre</i>)				
	<i>Front office</i> **	Personnel en contact			
		Support physique			
		Participation du client			
	<i>Back office</i> *	Fonctions de soutien, système d'information, etc			

* Nouveau processus de servuction en *Back office* : innovation invisible pour le client.

** Nouveau processus de servuction en *Front office*: innovation visible pour le client.

La seconde dimension porte sur le degré de nouveauté de l'innovation. Ce critère permet de repérer si les banques sont capables de développer des innovations autres que mineures,

comme le pensent souvent les détracteurs de l'innovation dans les services (Gallouj, 1998). Nous distinguons ainsi trois niveaux d'innovation : les innovations incrémentales qui portent sur des éléments déjà existants au sein de la banque, qui ont été soit améliorés, soit recombinaisonnés (au sens de Gallouj et Weinstein, 1997), c'est-à-dire par exemple regroupés entre eux ou organisés différemment ; les innovations radicales qui désignent l'introduction d'éléments nouveaux pour l'entreprise (mais qui peuvent exister par ailleurs, dans d'autres banques) ; et enfin les innovations totales qui se traduisent par l'introduction d'un élément entièrement nouveau, à la fois pour l'entreprise et son environnement concurrentiel (élément inexistant auparavant, chez aucun des concurrents).

Nous proposons à présent de s'assurer de l'application de notre typologie à l'hétérogénéité des innovations dans le secteur bancaire en tentant de l'utiliser au sein de la première banque de détail française : le Crédit Agricole.

2. METHODOLOGIE MOBILISEE POUR ANALYSER LES INNOVATIONS BANCAIRES ET RESULTATS

Dans cette partie, nous commencerons par faire une présentation de la méthodologie utilisée pour mieux appréhender les innovations dans la banque étudiée (§2.1). Puis nous exposerons et positionnerons chacune des innovations dans notre typologie (§2.2.). Enfin, nous sélectionnerons deux exemples d'innovation, afin de mieux les détailler et surtout de mettre en lumière un phénomène que nous avons constaté à plusieurs reprises : l'effet cascade des innovations (§2.3).

2.1. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE UTILISEE ET DU CREDIT AGRICOLE

2.1.1. Pourquoi avoir choisi le Crédit Agricole pour mener notre étude de cas ?

Afin d'évaluer la pertinence de notre typologie, nous avons choisi d'étudier en profondeur le cas d'une banque de détail. L'objectif était d'identifier les différentes innovations réalisées au sein de cette entreprise ces dix dernières années et de tenter de les classer. L'étude de cas avait donc ici une visée descriptive et illustrative (Hlady-Rispal, 2002).

Le cas a été sélectionné de façon instrumentale, par rapport au phénomène étudié. Notre choix s'est porté sur le Crédit Agricole pour différentes raisons. Le Crédit Agricole est le premier établissement de crédit français, à la fois par ses fonds propres (69,4 milliards d'euros en juin 2007), son nombre de salariés (plus de 80 080 employés) et sa part de marché dans l'activité banque de détail (plus de 25% depuis le rachat du Crédit Lyonnais). En tant que leader du marché de détail, cette banque nous paraissait devoir être porteuse d'un grand nombre

d'innovations. Elle a en outre été considérée comme l'une des banques les plus dynamiques du marché (Ferrary, 1997).

Le Crédit Agricole ayant un fonctionnement très décentralisé, laissant une autonomie assez importante à ses 41 caisses régionales, nous avons choisi de porter notre regard sur le fonctionnement de l'une de ces caisses². Chaque caisse dispose d'une certaine liberté : même si, dans la plupart des cas, elle adopte les innovations élaborées par la Caisse Nationale, elle est autorisée à en proposer.

2.1.2. Recueil des données et analyses effectuées

Afin de cerner les pratiques d'innovations au sein de la Caisse Régionale, nous avons réalisé dix entretiens semi-directifs (cf. tableau 2, ci-après), d'une durée moyenne d'une heure et demie. Ces interviews avaient pour objet de comprendre les principales innovations développées ces dix dernières années, leur nature, leur genèse, leur degré de nouveauté et leur impact stratégique sur la caisse.

Tableau 2 : Présentation succincte des entretiens réalisés au sein de la caisse régionale

Durée de l'entretien	Fonction de la personne interrogée	Innovations abordées	Date de la rencontre
1h45	Responsable marketing	Mozaic / Points verts / Produits Seniors / Nouveau concept d'agence	04/05/07
2h00	Responsable adjoint de la caisse	Assurance / Mozaic / Points verts / Produits Seniors / Nouveau concept d'agence	30/05/07
1h30	Responsable du service banque	Produits frontaliers / Facturation intelligente	05/07/07
1h00	Responsable d'agence	Produits frontaliers	04/07/07
1h45	Responsable du service chèque	Automatisation de la remise de chèques	09/07/07
2h00	Employé du service international	Produits pour les frontaliers	21/08/07
1h00	Adjoint au directeur marketing	Mozaic / Points verts / Produits Seniors / Nouveau concept d'agence	09/07/07
1h30	Responsable d'un secteur géographique	Produits pour les frontaliers	20/08/07
2h30	Responsable marketing	Prod. Frontaliers / Mozaic / IHM / Seniors / Nouveau concept d'agence / Pts verts / Nlles méthodes de diagnostic / Square Habitat	04/01/08
1h30	Responsable du service logistique	Nouveau concept d'agence, ergonomie des IHM et facturation intelligente	08/01/08

² Pour des raisons de confidentialité, nous n'indiquons pas de quelle caisse il s'agit.

Ces entretiens ont été complétés par des données secondaires internes (notes internes réalisées par le siège, présentation des innovations aux employés) et externes (extraits de presse). Leur codification a été réalisée grâce aux recommandations faites par Miles et Huberman (2003). Chaque entretien a ainsi fait l'objet de codages, progressivement affinés au cours de la recherche. Cette démarche a été réalisée le plus tôt possible après chaque entretien et a servi de base à la préparation des entretiens ultérieurs. Nous avons aussi, lorsque cela était possible, recoupé les informations et effectué une triangulation entre les données primaires et secondaires.

2.2. LA TYPOLOGIE A L'EPREUVE : LE CAS DU CREDIT AGRICOLE

La caisse régionale du Crédit Agricole étudiée a régulièrement innové ou adopté des innovations en provenance de la caisse nationale ces dix dernières années. Nous nous sommes plus particulièrement intéressés aux treize innovations les plus fréquemment citées par les acteurs interrogés. Elles sont décrites dans l'annexe 2 de façon succincte : ainsi chaque innovation est présentée selon la même structure : (a) description générale de l'innovation et de son contexte, (b) puis explications de son positionnement au sein de la typologie.

Toutes ces innovations ont pu être positionnées dans la matrice (tableau 3). Il semblerait donc que notre typologie soit à même non seulement d'englober la variété des innovations (et ce malgré leur hétérogénéité), mais aussi de bien discriminer les innovations bancaires.

Tableau 3 : Positionnement des innovations du CA

		DEGRE DE NOUVEAUTE			
		+ Innovation incrémentale	++ Innovation radicale	+++ Innovation totale	
OBJET SUR LEQUEL PORTE L'INNOVATION	Nouveau service (= <i>nouvelle offre</i>)		Mozaic Offre pour les Seniors	Pacifica Square Habitat	Produits frontaliers
	<i>Front office</i>	Personnel en contact	Nouvelles méthodes de diagnostic	Banque en ligne	Points verts Nouveaux concepts d'agence
		Support physique	Ergonomie des IHM des automates		
		Participation du client	-		
<i>Back office</i>	Fonctions de soutien, système d'information, etc.	Amélioration de l'ergonomie des IHM des écrans PC des salariés	Facturation intelligente	Traitements des chèques	

Plusieurs remarques peuvent également être formulées sur la pertinence de cette matrice. En premier lieu, nous n'avons pas trouvé d'exemple d'innovation qui ne portait que sur l'unique évolution du degré de participation du client. Nous avons tout d'abord pensé qu'il était assez rare, en banque de détail, que la participation du client évolue sans que cela ne soit dû à l'introduction d'un nouveau support physique ou à l'impulsion du personnel en contact. Mais le directeur marketing de la caisse régionale, qui a effectivement reconnu qu'aucune innovation de ce type n'avait été développée au sein de la banque, a néanmoins confirmé l'existence de telles innovations chez les concurrents³. Ensuite, si les innovations d'amélioration peuvent porter sur des éléments séparés du *front office* (personnel en contact ou support physique), la majeure partie des innovations plus radicales le sont à l'occasion du lancement d'un nouveau canal de distribution (points verts, nouveau concept d'agence ou banque en ligne) qui, de fait, impacte les trois composantes du front office.

Ces exemples d'innovations en milieu bancaire nous permettent par ailleurs de dresser un certain nombre de constats. Si le progrès technologique ouvre de nombreuses pistes d'innovation (banque en ligne, traitement des chèques...), tant en *front office* qu'en *back office*, un certain nombre d'innovations demeurent sans lien avec les nouvelles technologies. C'est le cas de toutes les nouvelles offres étudiées (produits pour les frontaliers, Pacifica, Square Habitat, etc.), de certains canaux de distribution (exemple des points verts) ou des innovations de formalisation touchant le personnel en contact (nouvelles méthodes de diagnostic). L'assouplissement de la réglementation, les nouveaux besoins des clients, les innovations des concurrents sont des sources potentielles d'innovation au moins aussi importantes (si ce n'est plus) que les NTIC.

Ces cas d'innovations montrent également que les banques de détail sont capables de mettre en place des innovations d'un fort degré de nouveauté (innovations radicales, voire totales), même si certaines d'entre elles sont invisibles pour les clients (c'est le cas d'innovations qui concernent le *back office*, comme le processus de traitement des chèques). Dans ce cas précis, se pose alors la question de savoir comment la banque peut faire pour créer de la valeur aux yeux des clients et renforcer son avantage concurrentiel. La réponse est à chercher dans la diminution du coût et donc du prix facturé ou dans l'amélioration de la qualité de la prestation proposée. Ce type d'innovation « cachée » (ses composantes sont en effet moins visibles pour

³ Ainsi la Banque Laydernier aurait mis en place un système de parrainage chez ses clients, ceux-ci obtenant un certain nombre d'avantages lorsqu'ils incitent des personnes de leur entourage à ouvrir un compte au sein de l'enseigne.

les concurrents, puisqu'ils sont encastrés dans les structures de l'entreprise) et l'avantage concurrentiel qu'il confère apparaissent peut être plus défendables sur le long terme.

Cette analyse nous a enfin permis de mettre à jour dans le secteur bancaire ce que certains chercheurs avaient déjà identifiés dans d'autres secteurs d'activité (Warrant, 2001) : « l'effet cascade » des innovations.

2.3. L'EFFET CASCADE DES INNOVATIONS BANCAIRES

Plusieurs innovations étudiées, quel que soit leur objectif de départ (proposer une nouvelle offre au client ou améliorer le *back office*), ont enclenché une série d'autres innovations, localisées à des endroits différents du système de servuction (cf tableau 4). Il y a donc une propagation des innovations qui se communiquent progressivement à d'autres éléments, voire à l'ensemble du système. Ce phénomène apparaissait en filigrane dans les travaux de Barras (1986 et 1990), puis plus nettement dans ceux de Warrant (2001). Toutefois, en complément de ces recherches, notre analyse montre que ces effets, que l'on peut qualifier de « boule de neige » ou de « cascade » peuvent être sans lien avec l'utilisation d'une nouvelle technologie. En outre, une tendance semble se dégager : plus le degré de nouveauté de l'innovation recherchée est élevé, plus les répercussions sur l'ensemble du système sont importantes. Une innovation radicale ou totale aura davantage d'impacts sur les autres éléments du système qu'une innovation incrémentale. Enfin, nous exposons que le point de départ d'une série d'innovations peut être le *back office* comme le *front office* ou l'offre.

Tableau 4 : L'effet cascade des innovations étudiées

Les innovations	Nouveau service	Nouveau processus de servuction			
		<i>Front office</i> (innovation visible pour le client)			<i>Back office</i> : fonctions de soutien, système d'information...
		Personnel en contact	Support physique	Participation du client	
Mozaic	+	+	+	-	++
Seniors	+	-	-	-	-
Nouvelles méthodes de diagnostic	-	+	-	-	+
Ergonomie des IHM:-Des automates	-	-	+	-	-
-Des postes de travail	-	+	+	-	+
Pacifica	++	++	++	-	++
Square Habitat	++	++	++	-	++
Banque en ligne	+	++	++	++	++

En outre, au niveau de l'output final, l'offre a été améliorée car le client est à présent crédité à J+1 au lieu de J+3.

En ce qui concerne les produits pour les frontaliers, le fait de proposer de nouveaux services à ce type de clients aux besoins spécifiques (transfert de salaires avec garantie de change, prêts en devise à taux fixe...), s'est accompagné de l'évolution des supports physiques (espace spécifique créé sur le site Internet, nouveaux automates permettant de réaliser le change) et du *back office* (développement de nouveaux programmes informatiques pour suivre l'évolution des marchés boursiers et pour proposer aux clients un taux de change attractif, partenariat avec une banque étrangère chargée de regrouper les salaires déposés par les frontaliers dans les différentes banques du pays frontalier, avant d'effectuer le transfert vers le CA en France).

Tableau 5 : Les répercussions de deux innovations : traitement des chèques et produits frontaliers

		DEGRE DE NOUVEAUTE			
		+	++	+++	
		Innovation incrémentale : éléments déjà existants, mais soit améliorés, soit recombines	Innovation radicale : nouveau pour l'entreprise	Innovation totale : nouveau pour l'environnement concurrentiel	
OBJET SUR LEQUEL PORTE L'INNOVATION	Nouveau service (= nouvelle offre)			● Produits frontaliers	
	<i>Front office</i>	Personnel en contact	○		
		Support physique		○	
		Participation du client	○	○	
	<i>Back office</i>	Fonctions de soutien, système d'information, etc		○	● Traitement des chèques

Légende : Le ● indique le point de départ de l'innovation (*back office* ou nouveau service), les ○ montrent les répercussions de l'innovation sur les autres éléments de servuction et donc les changements en cascade que l'innovation première a entraîné.

Ce phénomène d'innovations en cascade soulève deux principaux commentaires.

Tout d'abord, il laisse entendre qu'une banque qui souhaite innover de façon radicale doit être en mesure de modifier de façon cohérente les différents éléments constitutifs du système

service (Warrant, 2001). Elle doit alors anticiper les répercussions d'une innovation radicale, qui peuvent être localisées à différents endroits du système de servuction.

De plus, il laisse flotter un doute sur la pertinence des recherches qui ne s'intéressent qu'aux seules innovations concernant le Développement de Nouveaux Services. Ces recherches ne peuvent avoir qu'une vision parcellaire des mécanismes ou des output de l'innovation, puisque l'introduction d'une nouvelle offre peut produire d'autres types d'innovations. La performance d'un NSD peut donc être liée à une autre innovation, par exemple une innovation de *back office*.

CONCLUSION

Cet article avait pour objectif de mieux appréhender les formes d'innovation au sein de la banque de détail. L'étude de cas réalisée au sein du Crédit Agricole a permis de faire émerger quatre principaux résultats :

- En premier lieu, nous pouvons constater que les banques sont capables d'innover et pas uniquement de manière incrémentale. Elles sont en effet capables de commercialiser des offres entièrement nouvelles ou de mettre en place des processus de servuction pour le moins originaux.
- Ensuite, si la littérature s'est souvent focalisée sur la technologie comme seule source d'innovation, nos résultats mettent en exergue que les banques peuvent développer de multiples innovations, en dehors de tout progrès technologique. Ainsi, la réglementation et l'évolution des besoins des clients sont également des sources importantes d'innovation.
- Par ailleurs, la typologie que nous avons proposée permet de pallier quelque peu les limites des précédents travaux, en élargissant la réflexion à l'ensemble des innovations bancaires, et pas seulement aux seuls nouveaux services. Il existe dans le secteur bancaire de nombreuses innovations de *back office* qui, si elles sont peu visibles pour le client, peuvent s'avérer stratégiques, en permettant notamment de diminuer les coûts de fonctionnement interne. La banque doit alors relever le défi de les valoriser aux yeux de sa clientèle.
- Enfin, une innovation est rarement isolée. Lorsqu'elle est de nature radicale ou totale, elle engendre souvent d'autres innovations en cascade, localisées sur d'autres éléments du système de servuction. La typologie élaborée permet d'ailleurs de mettre en lumière les répercussions d'une innovation sur l'ensemble d'une entreprise lors de sa mise en place.

Des travaux ultérieurs pourraient compléter utilement la présente recherche. Notre étude se focalise sur les innovations d'une partie du secteur bancaire (la banque de détail) et sur une seule entreprise (le Crédit Agricole). Cette recherche doit être répliquée dans d'autres établissements bancaires (Yin, 1994), afin d'obtenir une validité externe de la recherche. De plus, de futures recherches pourraient montrer l'importance du processus dans la mise en œuvre d'innovations au sein du secteur bancaire. Enfin, l'effet cascade mis en exergue dans cette communication incite les futurs chercheurs souhaitant travailler sur l'innovation en milieu bancaire à adopter des méthodes qualitatives. Celles-ci permettent en effet de privilégier une vision à la fois plus globale et plus fine de l'innovation, utile pour appréhender les multiples facettes des innovations et pour saisir la complexité de ces effets cascade. Dans la lignée de De Jong et Vermeulen (2003) qui traitent du processus d'émergence des innovations, nous proposons d'étudier davantage ces processus, en fonction du type d'innovation développé. L'effet cascade que nous avons identifié pourrait ainsi être mieux appréhendé.

BIBLIOGRAPHIE

- Abi Saab, P., and F. Gallouj (2003), *La recherche développement dans les services en quête d'indicateurs*, Notes Recherche, Ministère de la Jeunesse, de l'Education Nationale et de la Recherche, 02.03.
- Athanassopoulou, P., and A. Johne (2004), Effective communication with lead customers in developing new banking products, *The International Journal of Bank Marketing*, 22:2/3, 100-125.
- Avlonitis, G., Papastathopoulou, P., and S. Gounaris (2001), An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios, *Journal of Product Innovation Management*, 18, 324-42.
- Barras, R. (1986), Towards a theory of innovation in services, *Research Policy*, 15, 161-173.
- Barras, R. (1990), Interactive innovation in financial and business services: The vanguard of the service revolution, *Research Policy*, 19, 215-237.
- Baum, J. A. C., Calabrese, T., and B. S. Silverman (2000), Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology, *Strategic Management Journal*, 21:3, 267-294.
- Belleflamme, C., Houard, J., and B. Michaux (1986), *Innovation and Research and Development Process Analysis in Service Activities*, Brussels, EC, FAST Occasional papers n°116, September.
- Cooper, R.G., and U. de Brentani (1991), New Industrial Financial Services: What Distinguishes the Winner, *Journal of Product Innovation management*, 8, 75-90.
- De Coussergues, S. (2007), *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, Gestion Sup, Dunod.
- De Jong, J., and P.A.M. Vermeulen (2003), *Organizing Successful New Service Development. A literature review*, Scales paper N200307. EIM: Zoetermeer.
- De Vries, E. J. (2006), Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services, *Research Policy*, 35:7, 1037-1051.
- Ding, X., Verma, R., and Iqbal, Z. (2007), Self-Service Technology and Online Financial Service Choice, *International Journal of Service Industry Management*, 18:3, 246-268.
- Djellal, F., and F. Gallouj (2001), L'organisation du processus d'innovation dans les services : les résultats d'une enquête postale, *Education et Formations*, 59, avril-juin, 41-49.

- Djellal, F., and F. Gallouj (2005), Mapping innovation dynamics in hospitals, *Research Policy*, 34, 817-835.
- Drew, S.A.W. (1994), Downsizing to Improve Strategic Position, *Management Decision*, 32:1, 4-11.
- Dumont, A. (2001), *Innover dans les Services*, Village Mondial.
- Eiglier P., and E. Langeard (1987), *Servuction, le marketing des services*, Collection Stratégie et management, Paris : McGraw-Hill.
- Ferrary, M. (1997), Banques à réseaux: à la recherche de l'avantage concurrentiel, *Revue française de gestion*, 116, 52-62.
- Flipo, J. P. (2001), *L'innovation dans les activités de service*, Editions d'organisation, Paris.
- Gadrey, J., Gallouj, F. and O. Weinstein (1995), New Modes of Innovation: How services benefit Industry, *International Journal of Service Industry Management*, 6, 4-16.
- Gallouj, C., and F. Gallouj (1996), *L'innovation dans les services*, Paris, Economica.
- Gallouj, C., and F. Gallouj (1997), L'innovation dans les services et le modèle du "cycle du produit inversé", *Revue Française de Gestion*, 113, mars-avril-mai, 82-97.
- Gallouj, F. (2002), Innovation in services and the attendant myths, *Journal of socio-economics*, 31, 137-154.
- Gallouj, F., and O. Weinstein (1997), Innovation in services, *Research Policy*, 26, 537-557.
- Gellatly, G., and V. Peters (1999), *Understanding the innovation process: Innovation in dynamic service industries*, Working paper n° 9, Cat. n° 88-561.
- Gilsing, V.A., and B. Nooteboom (2005), Density and strength of ties in innovation networks, an analysis of multimedia and biotechnology, *European Management Review*, 2, 179-197.
- Hamdouch, A., and E. Samuelides (2001), Innovations Dynamics in Mobile Phone Services in France, *European Journal of Innovation Management*, 4:3, 153-167.
- Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Editions de Boeck université, Bruxelles.
- Jansen, J.J.P. (2005), Ambidextrous organizations: A multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitation innovation, and performance, in: ERIM Ph.D. *Series Research in Management*, 55.
- Kandampully, J. (2002), Innovation as the core competency of a service organisation: The role of technology, knowledge and networks, *European Journal of Innovation Management*, 5:1, 18-26.
- Karmarkar, U. S. (2000), Financial Service Networks: Access, Cost Structure and Competition, in *Creating Value in Financial Services*, Melnick, E., P. Nayyar, M. Pinedo, and S. Seshadri (Eds.), Kluwer.
- Lamarque, E. (2003), Des compétences organisationnelles aux compétences humaines : le cas du secteur bancaire, en collaboration avec F. Lamarque, in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, coordonné par J. Allouche, Vuibert.
- Lovelock C. et D. Lapert (1999), *Marketing des services*, Publiunion.
- Menor, L. J., and A. V. Roth (2006), New service development competence in retail banking: construct development and Measurement validation, *Journal of Operations Management*, 25:4, 825-846.
- Miles, M. B., and A. M. Huberman (2003), *L'analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition De Boeck Université, Bruxelles.
- Naslund, B. (1986), *Financial Innovations. A Comparison with R&D in Physical Products*, EFI Research Paper/Report, Stockholm.
- OCDE, (2000), Promouvoir l'innovation et la croissance dans les services in *Perspectives de la science, de la technologie et de l'industrie*, 149-182.
- Oseo, 2005, *Innovation technologique et secteurs d'application*, bilan sectoriel 2005.
- Porter, M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.
- Reidenbach, R., and D. Moak (1986), Exploring Retail Batik Performance and New Product Development: A Profile of Industry Practice, *Journal of Product Innovation Management*, 3:3, 187-94.
- Reidenbach, R., and M. Grubs (1987), *Developing New Banking Products*, Englewood Cliffs.
- Roijakkers, N., Hagedoorn, J., and H. van Kranenburg (2005), Dual market structures and the likelihood of repeated ties – evidence from pharmaceutical biotechnology, *Research Policy*, 34, 235-245.

- Storey, C. and C. Easingwood (1993), The Impact of New Product Development Project on the Success of Financial Services, *The Service Industries Journal*, 13:3, 40-54.
- Sundbo, J. (1997), Management of Innovation in Services, *The Service Industries Journal*, 17:3, 432-455.
- Sundbo, J., and F. Gallouj (1998), *Innovation in services in seven european countries*, Rapport pour la Commission Européenne, DG XII, Programme TSER, projet SI4S, juillet.
- Tremblay, D. G. (1989), *La dynamique économique du processus d'innovation ; une analyse de l'innovation et du mode de gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire canadien*, thèse de doctorat à l'Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne, Université de Paris.
- Warrant E. (2001), *Favoriser l'innovation dans les services*, L'Harmattan.
- Yin, R. (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd ed.), Beverly Hills, CA: Sage.
- Zollinger, M., and E. Lamarque (2004), *Marketing et stratégie de la banque* (4^o ed), Dunod.

ANNEXE 1 : LES PRINCIPALES TYPOLOGIES DES INNOVATIONS DANS LES SERVICES

Auteurs (date)	Services étudiés	Critères de classification utilisés	Types d'innovation identifiés	Limites
Belleflamme et al (1986)	Services en général	Objet de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Introduction d'un nouveau service - Innovation dans le processus de production - Innovation dans le processus de servuction - Combinaison des trois 	Ne s'intéresse pas au degré d'innovation. Reste vague sur le processus de production et de servuction.
Arnaud (1987) <i>in</i> Flipo (2001)	-	Le degré de nouveauté	<ul style="list-style-type: none"> -Adaptation d'un existant -Nouveau pour l'entreprise mais déjà présent sur le marché -Existant mais adapté pour un nouveau type de client -Totalemment nouveau 	On fait peu de différence entre les types 1 et 3. l'objet de l'innovation n'est pas précisé.
Gallouj et Gallouj (1997)	Assurance	Plusieurs critères cumulés	<ul style="list-style-type: none"> -Innovations de produits/services (IPS) : absolue, relative ou sur-mesure -Innovations architecturales : association ou dissociation -Innovations de modification de produit/service -Innovations de process, d'organisation, de méthodes et de gestion (IPO) 	<ul style="list-style-type: none"> -Critère de classification peu clair (mélange des notions de degré d'innovation et de nature de l'innovation). - La catégorie des IPO paraît un peu fourre-tout et imprécise
Sundbo et Gallouj (1998)	-	Modalités de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation sur mesure - Innovation ad hoc (co-production avec le client) - Innovation de recombinaison (d'association ou de dissociation) - Innovation incrémentielle ou par adjonction - Innovation de formalisation 	Typologie qui porte davantage sur le mode d'obtention de l'innovation (le processus) que sur le résultat

...

ANNEXE 1 (SUITE) : LES PRINCIPALES TYPOLOGIES DES INNOVATIONS DANS LES SERVICES

Djellal et Gallouj (2001)	Services en général	Typologie schumpétérienne sur la nature de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation produit-services - Innovation process - Innovation organisationnelle - Innovation de relation externe (relations particulières avec les partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, concurrents...)) 	Ignore le degré d'innovation. Ne précise pas sur quel élément du process l'innovation porte (manque de précision)
Dumont (2001)	Plusieurs types de services	Les risques marketing (fort / faible) et technologique (fort / faible)	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation incrémentale - Innovation radicale - Innovation totale : quasi-monopole pendant un certain temps 	Intéressant du point de vue du caractère stratégique de l'innovation, mais reste flou quant au type possible d'innovation
Hamdouch et Samuelides (2001)	Services liés aux NTIC (ex : télécommunications)	Objet de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> -Service-fonction (ex. nouvel organigramme) -Service-outil (nouveau logiciel) -Service-produit -Service-relation (services de conseil, assistance) 	Trop axé sur l'impact des NTIC sur les innovations service
Djellal et Gallouj (2005)	Hôpital	Objet de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> -Trajectoire de transformation logistique et matérielle -Trajectoire des flux physiques et d'information -Trajectoire méthodologique -Trajectoire de service « pur » -Trajectoire 'relationnelle' 	Les catégories semblent parfois proches (cf. type 1 et 2) puisque la logistique incluse normalement aussi la gestion des flux d'information.
De Vries (2006) d'après Gallouj et Weinstein (1997)	Secteurs multiples : assurance, sécurité sociale, conseil ...	Plusieurs critères : l'élément du système qui évolue (Compétences Clients CC, Compétences fournisseur PC, Technologie du fournisseur PT, Technologie clients CT, Caractéristiques du service O) et modalité de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation radicale (<i>CC, CT, PC, PT et O sont différentes</i>) •Innovation incrémentale (<i>le système change à la marge</i>) •Innovation ad hoc (<i>co-construction avec le client</i>) •Innovation architecturale (<i>seule l'architecture du système change</i>) 	Typologie intéressante conceptuellement mais un peu délicate à utiliser (caractère peu opérationnel). Les innovations ad hoc sont inexistantes en banque de détail.

ANNEXE 2 : LES PRINCIPALES INNOVATIONS AU SEIN DU CREDIT AGRICOLE

L'offre Mozaic :

L'innovation en quelques mots : il s'agit d'une offre spécifique pour les jeunes âgés de 10 à 25 ans. Les titulaires d'un compte Mozaic bénéficient ainsi d'un package de services, pouvant comprendre différents produits bancaires (compte-chèques, carte de paiement, livrets jeunes, prêt étudiant à taux privilégié et des frais de dossier gratuits), ainsi que d'autres avantages (réductions sur des produits d'entreprises partenaires comme des places de cinéma, des CD, le permis de conduire... ; invitations à des opérations événementielles).

Positionnement dans la matrice : cette innovation porte sur une nouvelle offre, qui est de nature incrémentale. Les différents services préexistaient, ils ont été combinés ensemble via la constitution d'un package et ont été au passage améliorés (adaptation par rapport aux besoins spécifiques de la cible).

Les prêts pour les seniors :

L'innovation en quelques mots : la banque propose aux seniors des packages qui comprennent des prêts à la consommation, des prêts immobiliers (Prêt viager hypothécaire...), des conventions de transmission de patrimoine (contrats assurance vie...) avec les héritiers, etc.

Positionnement dans la matrice : cette nouvelle offre est incrémentale puisqu'il s'agit d'un assemblage et d'un lifting d'offres pré-existantes.

Nouvelles méthodes de diagnostic :

L'innovation en quelques mots : mise en place d'outils de diagnostic dans les agences pour faciliter le travail des conseillers dans différents domaines : l'assurance, l'épargne, le crédit, l'optimisation fiscale, la transmission... Ces innovations de formalisation (au sens de Sundbo et Gallouj, 1998) aident le personnel en contact à structurer les entretiens à partir de questions qui améliorent la découverte du client.

Positionnement dans la matrice : innovation incrémentale de front office permettant au personnel de proposer des offres en meilleure adéquation avec les attentes de la clientèle.

L'amélioration de l'ergonomie des Interfaces Hommes Machines (IHM)

L'innovation en quelques mots : cette réflexion générale sur l'utilisation du matériel bancaire porte sur différents aspects. Elle s'applique à la fois aux clients et au *back office* (salariés du siège ou du réseau d'agences). Concernant la partie clients, la mise en place d'automates nécessite la gestion de l'interface de manière à rendre aisée son utilisation pour les clients (couleurs, disposition du texte, densité des données, placement des boutons, rédaction des messages, etc.). Par exemple, au début des automates, les clients obtenaient l'argent puis retiraient la carte. Mais bon nombre de clients prenaient l'argent en omettant de reprendre leur carte. Cela engendrait de nombreuses oppositions et un travail supplémentaire pour le personnel en contact. Suite à de nouveaux développements informatiques, ces deux actions ont été inversées.

Concernant le *back office*, il y a eu des changements forts avec la collaboration de Google pour les ordinateurs des salariés (accès à l'information facilité grâce à une navigation plus fluide ; aide à la recherche par thème sur l'intranet depuis nov. 2007, etc.)

Positionnement dans la matrice : nous avons donc à la fois une innovation incrémentale de front office (visible pour le client) portant sur le support physique et étant continuellement améliorée en fonction du comportement de la clientèle face aux automates, mais également une innovation incrémentale de *back office*.

Pacifica (Assurance des biens) :

L'innovation en quelques mots : le CA s'est lancé dans l'assurance des biens (véhicules, mobiliers...) via une filiale, Pacifica. Il a ainsi proposé à ses clients des packages crédit + assurance. Mais à la différence de la concurrence, le CA a été le 1^{er} établissement bancaire à établir un lien direct entre le garagiste, l'expert et l'assuré. L'assuré s'adresse à un unique interlocuteur et bénéficie en outre d'une forte réactivité (dossier traité en 48h). Enfin, l'offre proposée aux sinistrés est nouvelle : un rééquipement à neuf sans condition.

Positionnement dans la matrice : Il s'agit d'une nouvelle offre qui correspond à une innovation radicale pour l'entreprise (le service « assurer des biens » est nouveau pour le CA) qui a dû acquérir de nouvelles compétences en dehors de son cœur de métier (création d'une filiale autonome appelée UGS : Unité de Gestion des Sinistres). Naturellement, cette innovation n'est pas nouvelle pour le marché, du fait de l'existence antérieure des assureurs qui proposaient intrinsèquement le même type d'offre.

Square Habitat

L'innovation en quelques mots : le C.A. a ouvert des agences immobilières qui délivrent un service global en transaction, en location, ou en gestion immobilière. Le CA a par exemple créé le Mandat Vert. Ce nouveau mandat permet au vendeur de toucher une indemnisation si son bien n'a pas été vendu au bout de trois mois et un jour. De plus, le CA s'engage à faire paraître l'annonce du vendeur toutes les semaines dans les journaux et à fournir les justificatifs des parutions.

Positionnement dans la matrice : innovation radicale pour l'entreprise qui se déploie vers un nouveau métier, celui d'agent immobilier. Le CA a dû acquérir de nouvelles compétences en dehors de son cœur de métier. Avant 2006, les activités immobilières du CA se limitaient, outre le financement de crédits, à promouvoir et vendre des produits neufs à destination des investisseurs. En revanche, cette activité n'est pas nouvelle pour le marché puisque le service de base (transaction...) était déjà assuré par les agents immobiliers traditionnels.

La banque en ligne :

L'innovation en quelques mots : site Internet permettant d'accéder facilement à ses comptes et offrant ainsi l'opportunité de se rapprocher de sa banque sans se déplacer (compte disponible 24/24h et 7/7j pour effectuer en ligne les opérations courantes de gestion d'un compte). Positionnement dans la matrice : innovation qui concerne l'ensemble du front office (personnel en contact, support physique, participation client) puisqu'il s'agit d'un nouveau canal de distribution. Elle est radicale pour l'entreprise mais pas pour le marché puisque le Crédit Agricole n'était pas la première banque à lancer ce concept.

Le système de facturation intelligente :

L'innovation en quelques mots : la nouvelle chaîne de facturation intelligente a pour objectif de personnaliser la tarification des services en fonction du client (ancienneté, « bon » client, etc.). Elle conduit à une meilleure connaissance du client, grâce à l'enregistrement et à l'analyse de données le concernant. Ces informations permettent ensuite de personnaliser l'offre et de fidéliser le client.

Positionnement dans la matrice : innovation de *back office* (invisible aux yeux du client) ayant nécessité le déploiement d'un système informatique *ad hoc* pour connaître l'historique du client : logiciels de simulation et de diagnostic pour adapter l'offre à la clientèle. Il s'agit donc pour l'entreprise d'une innovation radicale ayant nécessité des compétences informatiques nouvelles pour le CA.

Les produits pour les frontaliers :

L'innovation en quelques mots : les produits pour les frontaliers sont nombreux au sein de la caisse régionale étudiée de par la spécificité du marché (clientèle de frontaliers importante, à fort pouvoir d'achat et avec des attentes spécifiques). Parmi une large palette de nouvelles offres, nous pouvons citer : la gestion des transferts des salaires des frontaliers sur leur compte courant en France (qui a nécessité la mise en place d'un partenariat avec des banques étrangères), les prêts en devise (pour la consommation ou l'habitat) à taux fixes ou variables et des produits d'épargne spécifiques qui protègent les clients de taux de change trop fluctuants.

Positionnement dans la matrice : le CA a été pionnier dans la mise en place de ces offres spécifiques pour les frontaliers. Il s'agit donc d'innovations totales (nouvelles pour l'environnement concurrentiel). Même si la concurrence a depuis cherché à imiter ces offres, le CA conserve « une longueur d'avance » grâce à son ancienneté.

Les points verts :

L'innovation en quelques mots : le CA confie, en franchise, à certains commerçants situés en zone rurale la possibilité de délivrer des services bancaires à leurs clients (retrait d'espèces, virement, réservation d'une carte bancaire, etc.). Ceci permet de maintenir une proximité avec la clientèle dans des zones géographiques où il n'y a pas d'agence. Cette innovation a pour origine une nouvelle contrainte réglementaire qui interdit aux conseillers de sortir de l'argent des agences pour des raisons de sécurité.

Positionnement dans la matrice : c'est un nouveau canal de distribution, donc une innovation qui concerne l'ensemble du front office, les services délivrés aux clients restant identiques. Il s'agit d'une innovation totale pour l'environnement concurrentiel : aucune autre banque ne propose un tel « canal » de distribution.

Le nouveau concept d'agence :

L'innovation en quelques mots : le CA a un réseau d'agences très dense, condition indispensable d'une stratégie de proximité. Ce réseau conditionne la fréquence des contacts et nécessite la mise en place d'infrastructures pour réduire les coûts de fonctionnement et améliorer le conseil. Pour cela, le CA a développé le dispositif ATTICA (Assurance Traitements Techniques et Informatiques du Crédit Agricole) qui a pour objectif de rénover les agences en intégrant des automates permettant une plus grande autonomie de la clientèle, une disponibilité 24h/24 pour les opérations courantes et ainsi de repositionner le personnel en contact (les conseillers) sur des opérations à plus forte valeur ajoutée.

Positionnement dans la matrice : innovation de front office avec une redéfinition des missions du personnel en contact, un investissement dans de nombreux automates (support physique) et une plus forte participation du client. Sur cette innovation, le Crédit Agricole a été pionnier et possède le plus large réseau automatisé en France : il s'agit donc d'une innovation totale.

Le nouveau traitement des chèques :

L'innovation en quelques mots : création d'une filiale CETOP (CEntre de Traitement des Opérations de Paiement) pour le traitement des chèques. Les chèques sont scannés par les commerçants ou les particuliers (via un automate en agence) et les informations sont enregistrées (montant, identification du client). Ces informations sont envoyées directement à la plate-forme du CA. Cela permet de sécuriser la transaction (pas de problème de perte de chèques) et de créditer beaucoup plus rapidement les clients (le délai est réduit à une journée alors qu'il était en moyenne de trois jours avant la mise en place de ce processus).

Positionnement dans la matrice : il s'agit d'une innovation de *back office* pour laquelle le Crédit Agricole a dû acquérir de nouvelles compétences techniques, organisationnelles et réaliser d'importants investissements. De plus, cette innovation est une innovation totale pour l'environnement concurrentiel puisque le CA a été la première banque à mettre en place ce type d'organisation (certains concurrents sous-traitent d'ailleurs au CA leur traitement de chèques).