

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES DÉFIS DE LA COCRÉATION DE VALEUR SUR UNE PLATEFORME
SOCIALE : UNE APPLICATION AU SECTEUR FINANCIER

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR

MEHDI FEHRI

JUIN 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout d'abord les membres de ma famille, qui ont cru en moi et qui m'ont soutenu continuellement dans mon parcours. Merci Maman et Mamie de vous être sacrifiées pour me permettre de suivre ces études universitaires honorables. Merci Sofiene d'avoir été là. Ma reconnaissance est infinie. Ce mémoire est le vôtre !

Je voudrais remercier ma conjointe Tania, qui n'a cessé de m'encourager durant la rédaction de ce mémoire. Ton appui m'a été précieux dans les bons et dans les moments difficiles. Ma gratitude en sera à la hauteur.

Mes remerciements s'adressent aussi à ma directrice de recherche, Mme Soumaya Ben Letaifa. Sans vous, ce mémoire n'aurait jamais existé. Vos conseils et votre expertise m'ont permis de mener à bien ma recherche. Vous m'avez donné la chance de poursuivre mes études en me donnant un financement pour différents travaux de recherches. Ce qui en plus, m'a permis de développer des capacités d'analyses et une rigueur méthodologique et scientifique de travail. Un grand merci du fond du cœur !

Je voudrais également remercier tous mes amis qui m'ont encouragé et aidé durant les périodes difficiles. Merci Lamjed, Moncef, Lanek, Assad, Farouk, Vouk, Fares et Hmida !

Un grand merci à tous...

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL.....	3
1.1 Environnement contingent.....	3
1.2 Présentation des coopératives.....	5
1.2.1 Définition des coopératives.....	6
1.2.2 Taxonomie des coopératives dans le monde.....	6
1.2.3 Les coopératives canadiennes et québécoises.....	7
CHAPITRE II	
REVUE DE LITTÉRATURE.....	10
2.1 La logique à dominance service.....	10
2.1.1 Définition.....	10
2.1.2 Les concepts clés de la logique à dominance service.....	16
2.1.3 Application de la logique à dominance service au secteur financier.....	23
2.2 Les pratiques de cocréation de valeurs sur internet.....	28
2.2.1 Le nuage humain (Human Cloud).....	28
2.2.2 Le Crowdsourcing.....	29
2.2.3 Open Innovation.....	36
2.2.4 User innovation.....	38
2.3 Les défis à la cocréation de valeurs.....	41
2.3.1 Les défis d'ordre structurel.....	41

2.3.2 Les défis d'ordre culturel.....	48
2.3.3 Les défis liés aux individus.....	51
2.4 Conclusion de la revue de littérature.....	52
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	53
3.1 Méthodologie qualitative : L'étude de cas.....	53
3.2 Méthodologie de collecte des données.....	56
3.2.1 Questions de recherche.....	56
3.2.2 L'unité d'analyse.....	56
3.2.3 Qualité du design de la recherche.....	57
3.2.4 Protocole de l'étude de cas.....	59
3.2.5 Procédure de collecte de données.....	60
3.3 Méthodologie d'analyse de données.....	61
CHAPITRE IV	
RÉSULTATS.....	62
4.1 Un changement de culture.....	63
4.1.1 Identité.....	64
4.1.2 Une culture d'innovation et de collaboration.....	65
4.1.3 De l'appréhension à la confiance.....	66
4.1.4 Reconnaissance	67
4.2 Un changement dans la structure.....	67
4.2.1 Le système de rémunération et de récompense.....	68
4.2.2 Le système de comptabilité.....	69
4.2.3 Les politiques et procédures.....	69
4.2.4 La structure technologique.....	70
4.3 Un changement lié aux individus.....	70

4.4 Discussion des résultats.....	72
CHAPITRE V	
CONCLUSION, LIMITES, IMPLICATIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES.....	74
5.1 Conclusion.....	74
5.2 Limites de la recherche.....	76
5.3 Pistes de recherches futures.....	77
5.4 Implications théoriques.....	77
5.5 Implications managériales.....	80
ANNEXE	
LE MOUVEMENT DESJARDINS.....	86
BIBLIOGRAPHIE.....	94

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 La logique à dominance service	23
2.2 Histogramme représentant les domaines d'activités où le CS est appliqué	33
2.3 Schémas représentant le fonctionnement de la plateforme Clickworker	35
2.4 Processus d'innovation par le client.....	39
2.5 Modèle tridimensionnel de l'organisation.....	41
2.6 Systèmes de réputation d'eBay et Epinions.....	44
3.1 Composantes d'une analyse qualitative.....	62
4.1 Trois dimensions organisationnelles à la cocréation de valeur sur une plateforme sociale.....	62
4.2 Concepts et thèmes relatifs à la dimension culturelle.....	63
4.3 Concepts et thèmes associés à la dimension structurelle de l'organisation	68
4.4 Concepts et thèmes associés à la dimension individus.....	71
4.5 Modèle d'application de la cocréation de valeur avec les acteurs de l'organisation sur une plateforme sociale	73
5.1 Modèle d'implantation de la cocréation de valeurs avec les acteurs de l'organisation sur une plateforme sociale.....	79

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Les dix propositions de la logique à dominance service.....	16
2.2 Typologies des pratiques du Crowdsourcing	36
2.3 Les différentes théories de la production d'innovation distribuée	39
2.4 Outils relatifs aux objectifs d'un système de réputation.....	44
3.1 Stratégies pour juger de la qualité du design de la recherche	59

RÉSUMÉ

De prime abord, l'évolution rapide des technologies de l'information et de la communication bouleverse notre environnement économique, politique et social. Le monde moderne que nous connaissons se caractérise par une concurrence virulente et par des clients qui ont pris le pouvoir en étant mieux informés et toujours plus exigeants.

Certains secteurs d'activités ont été plus touchés que d'autres, comme par exemple le secteur financier. Ce dernier, se doit d'intégrer au mieux les opportunités qu'offrent ces nouvelles technologies dans le but de répondre efficacement aux besoins des citoyens et donc de contribuer au développement économique et social de la société.

Il est aujourd'hui possible, grâce aux technologies de l'information, de créer des plateformes sociales au sein de son organisation. L'ensemble des acteurs de son écosystème d'affaires y seraient interconnectés en vue de créer conjointement de la valeur et donc d'innover plus rapidement et plus efficacement. C'est dans ce cadre que nous avons formulé notre problématique de recherche et qui se présente comme suit :

Quels sont les défis à la cocréation de valeur sur une plateforme sociale au sein d'une institution financière?

Pour accomplir cette recherche, nous avons adopté une approche qualitative dans le but de mieux comprendre notre problématique. Nous avons entrepris l'étude d'une institution financière qui désirait mettre en œuvre cette expérience pionnière au sein de son secteur. Nous avons assisté en tant qu'observateur non participant à trois « focus groupes » organisés par l'institution et qui avaient pour but de répondre à notre problématique de recherche.

Les résultats obtenus révèlent la présence de défis organisationnels liés à l'implantation de la logique de cocréation de valeur avec les acteurs d'une organisation sur une plateforme sociale. Ces défis sont relatifs à la culture, à la structure, et aux individus de l'organisation.

Nous proposons un modèle d'implantation de la logique de cocréation de valeur avec les acteurs de l'organisation sur une plateforme sociale.

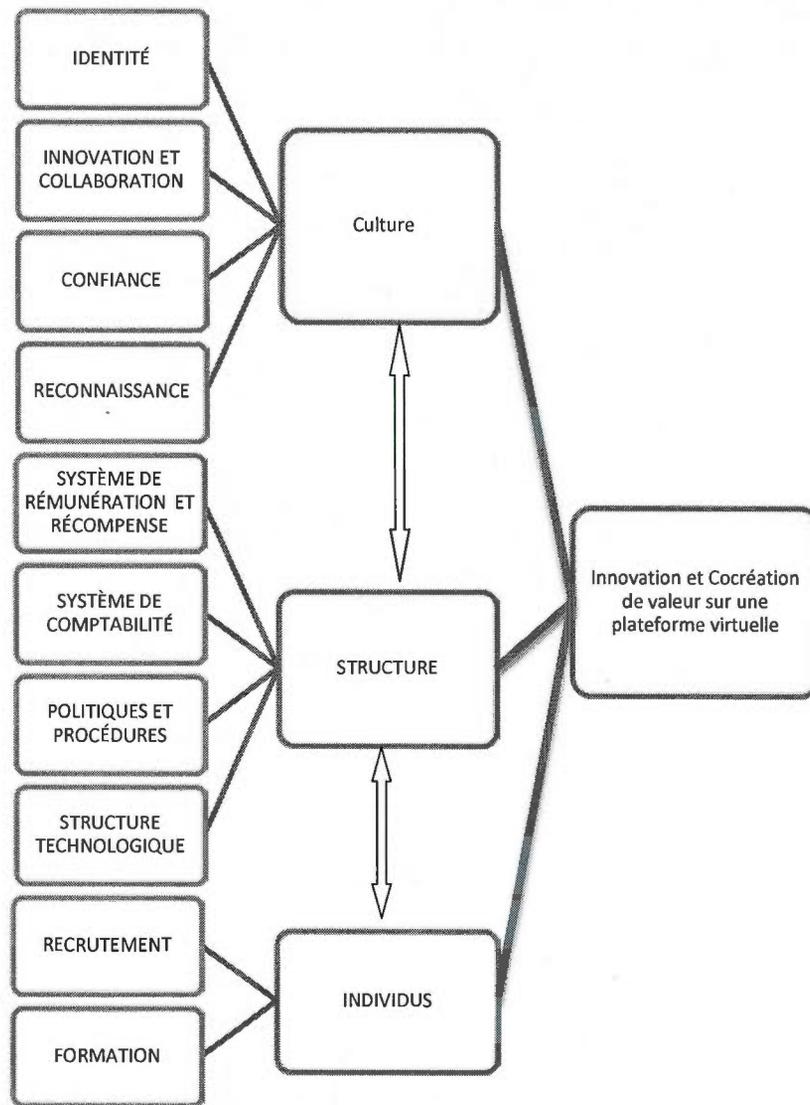


Figure 1 Modèle d'implantation de la logique de cocréation de valeur avec les acteurs d'une organisation sur une plateforme sociale

INTRODUCTION

Les technologies de l'information et de la communication ont révolutionné notre environnement, créant un monde virtuel dont la frontière avec le réel est de plus en plus abstraite (Von Hippel, 2005). Elles ont permis de connecter les individus aux quatre coins de la planète faisant disparaître toutes limites physiques. Cette quantité d'informations a créé le monde hypermoderne que nous connaissons : un monde caractérisé par une hyper concurrence et des clients informés qui disposent de plus en plus de pouvoir sur les entreprises.

Ces changements ont donné naissance à une nouvelle logique socioéconomique: la logique à dominance service (Vargo et Lush, 2004 a;b). Ce nouveau paradigme avec ses concepts et ses principes imposent aux entreprises de reconsidérer leur modèle et processus d'affaires. Leur but est d'être compétitives et performantes à l'échelle internationale en fournissant une proposition de valeur au client qui répond efficacement à ses besoins. Cependant une innovation culturelle et organisationnelle ne peut se mettre en place du jour au lendemain. En effet il existe des freins et des leviers à l'application de la logique à dominance service.

Nous nous intéresserons dans notre cas à l'application de la logique à dominance service au secteur financier et plus précisément au sein du Mouvement Desjardins. Nous présentons dans le chapitre premier le contexte environnemental de l'entreprise. Puis dans le chapitre qui suit, nous faisons une synthèse de la littérature scientifique en rapport avec notre problématique d'étude.

Nous définissons, dans un premier temps, la logique à dominance service et ses principaux fondements. Dans un second temps nous nous concentrons particulièrement sur un de ses fondements : la cocréation de valeurs avec les acteurs. Nous présentons les pratiques de la cocréation de valeur sur les plateformes sociales. Par la suite nous exposons les défis de son application.

Cependant le manque de connaissances sur son application au secteur financier nous amène à nous poser la problématique de recherche suivante :

Quels sont les défis à l'application de la cocréation de valeurs avec les acteurs d'une organisation sur une plateforme sociale au sein d'une institution financière ?

Nous avons entrepris une recherche exploratoire qualitative dans le but de mieux comprendre notre problème. Le chapitre trois est consacré à la méthodologie de la recherche. Nous exposons, par la suite, les résultats de notre étude dans le quatrième chapitre et nous proposons un modèle d'innovation qui met en avant les leviers à l'application de la logique à dominance service et plus spécifiquement à la logique de cocréation de valeur avec les acteurs d'une organisation du secteur financier.

Pour finir, nous présentons, dans le cinquième chapitre, les principales conclusions à retenir, les contributions théoriques et managériales de notre recherche. Nous évoquons les limites de notre étude ainsi que les pistes de recherche futures.

CHAPITRE I

CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL

Dans ce chapitre, nous présentons le contexte dans lequel évolue le Mouvement Desjardins. Afin de mieux cerner l'organisation et ses spécificités, nous utilisons le modèle multifactoriel de l'organisation d'Allaire et Firsirotu (2004). Cela permet d'appréhender le Mouvement Desjardins sous différents aspects : les facteurs externes tels que l'histoire de l'entreprise, la contingence et les facteurs internes tels que la culture, la structure et les individus.

Nous analysons ainsi, 1) l'environnement contingent dans sa généralité, puis, 2) nous définissons une coopérative. Nous présentons plus spécifiquement le Mouvement Desjardins à travers A) sa structure, B) sa culture, C) ses individus et D) son histoire en annexe.

1.1 Environnement contingent

Ces dernières années, les technologies de l'information et de la communication ont révolutionné notre environnement. En effet, d'après Porter et Millar (1985), elles *«refaçonnent la façon de faire des affaires»*. Les TIC permettent l'acquisition et la distribution de l'information instantanée à travers le monde.

Ceci a pour conséquence de refaçonner la société dans laquelle nous vivons. Les entreprises sont forcées de reconcevoir leur processus en reconsidérant l'ensemble de leur écosystème d'affaires (Chesbrough, 2003) pour faire face à de nouveaux enjeux, menaces et opportunités.

En terme de capacité à exploiter les possibilités offertes par les technologies d'information et de communication, le Canada occuperait la 9eme place selon le « networked readiness index 2012»¹

D'un point de vue économique nous sommes dans l'hyper modernisme (Lipovetsky, 2004). Ce dernier se caractérise par une hyper compétition avec de nouvelles grandes puissances telles que la Chine, l'Inde et le Brésil. Il se caractérise aussi par une hyper consommation à travers laquelle la consommation est infinie.

Cet esprit de consommation s'infiltré profondément dans la culture des individus. Ces derniers évoluent en des êtres hyper individualistes, mobiles, imprévisibles et en quête de plaisir immédiat toujours plus intense. Cela a crée de nouveaux rapports entre les individus, rendant l'avenir toujours plus incertain.

Face à cette incertitude, les gestionnaires d'aujourd'hui sont confrontés à ces nouveaux enjeux et doivent mettre en place des processus interpersonnels, individuels et structurels (Ashill, Frederikson, Davies, 2003). Le but est d'avoir une culture et une organisation propice à l'innovation, à la flexibilité et à la co-crédation d'une valeur supérieure pour les clients.

D'un point de vue social, les individus utilisent de plus en plus les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans leur vie quotidienne. En effet avec l'avènement des réseaux sociaux tel que Facebook et Twitter, les blogs et autres plateformes virtuelles d'échanges sociaux les gens construisent leur propre communauté virtuelle.

¹ <http://www.weforum.org/issues/global-information-technology/gitr-2012-data-platform> (consulté le 2013-01-15).

Grace à cette dernière, ils s'expriment librement, partagent leur vécu, leurs sentiments, leurs intérêts, leurs opinions, etc. Ils communiquent aussi, et, nouent des liens entre internautes en publiant sur la toile différents contenus multimédias (photos, vidéos, textes)²

Toutes ces formes d'expressions virtuelles constituent une source d'information importante pour les gestionnaires d'aujourd'hui. Ces derniers doivent, intégrer l'environnement virtuel dans leur veille stratégique, et le considérer comme une source d'innovations potentielle et d'opportunités.

D'un point de vue des organisations, plusieurs entreprises ont compris ces changements dans leurs environnements. Elles ont transformé leur culture, leur structure et adapté leurs individus pour implanter une nouvelle logique d'affaires afin d'en tirer le meilleur parti.

Dans une logique où le client est au centre de toutes les préoccupations, où le partage d'information est primordial, il semblerait que le modèle coopératif soit le plus approprié à s'adapter à ce contexte.

1.2 Présentation des coopératives

Dans cette section nous définissons 1) les coopératives, 2) leur taxonomie, et 3) présentons les coopératives canadiennes et québécoises.

² <http://en.wikipedia.org/wiki/Facebook>
<http://en.wikipedia.org/wiki/Twitter> (consulté le 2012-07-12).

1.2.1 Définition des coopératives

Nous définissons une coopérative comme :

« Une personne morale regroupant des personnes ou sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative. »³

C'est une forme d'organisation collective dans laquelle les membres (salariés et clients) sont propriétaires de parts sociales et où les décisions importantes sont prises en assemblée générale selon un vote démocratique « un homme, une voix » et non « une action, une voix. »

Une coopérative vise à satisfaire les besoins sociaux et économiques de ses membres. C'est donc l'intérêt général de tous ses membres qui prime. Elle se doit d'avoir une mission éducative et formative à la coopération envers ses membres dans le but de favoriser le développement de l'entrepreneuriat collectif.

1.2.2 Taxonomie des coopératives dans le monde

On dénombre près de sept cent cinquante mille coopératives dans plus de cent pays. Elles regroupent 800 millions de membres et génèrent plus de cent millions d'emplois à travers le monde. Il existe différents types de coopératives :

Les coopératives de travail : Elles ont pour objectif de procurer un emploi à leurs membres et sont présentes dans tous les secteurs économiques.

³ Source : La Loi sur les coopératives du Québec (L.R.Q., c. C-67.2)

Les coopératives de producteur : elles se chargent de fabriquer et mettre en marché des produits et services. Elles sont très présentes dans le secteur agricole et dans l'industrie du taxi.

Les coopératives de services : elles fournissent différents types d'offres de services à leurs membres

Les coopératives de vente au détail : elles fournissent des biens d'équipements à leurs membres. On les trouve dans différents secteurs

Les coopératives financières : elles offrent toutes sortes de produits et services financiers et d'assurances.

1.2.3 Les coopératives canadiennes et québécoises

Il y a plus de dix mille coopératives au Canada. Elles comptent plus de dix-huit millions de membres et emploient directement environ cent cinquante-cinq mille personnes. Elles possèdent des actifs qui s'élèvent à deux cent cinquante-deux milliards de dollars qui appartiennent à leurs membres et collectivités.⁴ D'après une étude publiée en 2008 par le ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, la durée de vie des entreprises coopératives est deux fois plus élevée que celle appartenant à des investisseurs.⁵

Dans le cas faisant l'objet de la recherche, le Mouvement Desjardins, est une coopérative financière québécoise. On observe qu'au Québec, le secteur financier est composé de banques, de coopératives financières, d'assureurs et de gestionnaires d'actifs.

Ces entreprises représentent 6.8% du PIB en 2008 et 5% de la main d'œuvre de la province, soit 155 000 employés. C'est un secteur en forte croissance (2.6% de 2004 à 2008)⁶. Le secteur financier est divisé en plusieurs marchés (des particuliers, des

⁴ (<http://www.coop.gc.ca/COOP/display-afficher.do?id=1233861897458&lang=fra>)

⁵ (<http://www.coop.gc.ca/COOP/display-afficher.do?id=1233861897458&lang=fra>)

⁶ <http://www.focusstrategique.com/le-blogue/qu%C3%A9bec-le-syst%C3%A8me-financier> Consulté

entreprises, des assurances et du marché boursier). Le marché des entreprises porte encore les stigmates hérités des nombreuses crises à l'échelle locale, nationale et internationale.

En effet, les produits financiers toxiques ont lourdement affecté les placements financiers et ont eu des répercussions sur l'épargne, affectant ainsi la performance des Banques et autres institutions. Cependant le marché des particuliers représente 450G\$ d'actifs investis au Québec avec 2500 succursales réparties dans le territoire.

Les principaux acteurs sont le Mouvement Desjardins, la Banque Nationale et la Banque Laurentienne. Parmi ces institutions, le Mouvement Desjardins se démarque particulièrement, à la fois au Québec, par son statut de coopérative et par son leadership.

Aujourd'hui, le Mouvement est resté fidèle à la philosophie de son fondateur. Lors de son allocution le 31 mars 2012 au Palais des Congrès de Montréal⁷, Mme Monique F. Leroux, actuelle présidente et chef de la direction du Mouvement a fait part de son plan stratégique pour les années 2013 à 2016, à savoir, être le premier groupe coopératif financier du Canada ouvert sur le monde et ceux à travers 4 engagements pour «*créer l'avenir*» : la coopération, le développement des personnes, les membres et clients Desjardins et la croissance du Mouvement Desjardins.

Mme Leroux souligne l'importance de la technologie comme facteur de développement économique :

«On sait que la technologie est aujourd'hui un incontournable pour le développement des régions.» (Leroux, M., allocution du 31 mars 2012)

Elle désire développer l'innovation et l'entrepreneuriat au sein du mouvement :

« Nous croyons profondément à la formation pour développer le leadership, l'innovation et l'entrepreneuriat. » (Leroux, M., allocution du 31 mars 2012)

Cet objectif d'innovation repose sur deux leviers fondamentaux: la force de ses membres et sur l'utilisation de la technologie de l'information. Elle stipule, à cet effet, dans son discours :

« Nous croyons à la force collective que représente l'ensemble de nos membres et de nos clients (...) Cela pourrait notamment se faire au moyen d'Internet et des médias sociaux. Nous pourrions par exemple organiser des forums virtuels qui vous seraient réservés en fonction de vos intérêts » (Leroux, M., allocution du 31 mars 2012)

Ainsi sa démarche s'inscrit dans une logique à dominance service où le client est au centre du processus. L'ensemble de son écosystème d'affaires contribue à la création de valeur, notamment, grâce à l'utilisation d'une plateforme sociale d'innovation.

Dans notre revue de littérature, nous expliquons les concepts de logique à dominance service, nous nous intéressons particulièrement à la création de valeur avec les acteurs d'une organisation grâce aux plateformes sociales d'innovations sur internet et aux conditions de succès de son implantation au sein du Mouvement des Caisses Desjardins

CHAPITRE II.

REVUE DE LITTÉRATURE

L'objectif de ce chapitre est de présenter les fondements théoriques sur lesquels la recherche s'appuie. Nous traitons, par ordre respectif dans les sections qui suivent, de 1) la logique à dominance service, 2) les différentes théories et pratiques de la co-création de valeur avec le client sur internet et enfin, 3) les défis liés à son application sur le terrain.

2.1 La logique à dominance service

2.1.1 Définition

La pensée Marketing a été bâtie sur une logique d'économie de biens et d'échange de produits manufacturiers. Ce n'est qu'à partir des années 1950, avec la révolution industrielle, que la notion de service est apparue, faisant naître, par la même occasion, les débats des universitaires au sujet de sa définition et sa délimitation par rapport à celle des biens (Fisk, Brown et Bitner, 1993).

Sa définition reste imprécise jusqu'à nos jours et de nombreux professeurs ont tenté de définir les services en opposition aux biens. Robert Judd (1964) stipule que *«rien ne peut être appris sur les caractéristiques des services»* à partir de la définition d'un bien. Une prise de conscience progressive s'effectue vers une séparation entre biens et service. Rathmell (1966) stipule que *«la plupart des marketeurs ont une idée sur le sens du terme 'biens' mais [que] le terme 'services' semble être autre chose.»* Il les caractérise comme étant intangibles, périssables et non standardisés.

Selon Vargo et Morgan (2005), l'évolution du Marketing vers une reconsidération du service est la résultante de différents facteurs tels que la migration vers les économies de services (Berry et Parasuraman, 1993), les changements dans le comportement des clients et dans le processus d'échange.

On commence à s'apercevoir que les produits sont consommés non pas pour être possédés mais pour le service qu'ils rendent, (Kotler, 1977) et donc par la valeur qu'ils créent (Gummesson, 1995).

L'environnement économique et social en perpétuelle mutation et évolution a rendu obsolète la logique d'échange actuel basée sur les biens. Il est aussi jugé inadapté au marché actuel. Il est temps de reconsidérer les théories néoclassiques et le marketing traditionnel.

La logique à dominance service est un nouveau paradigme en marketing dans la mesure où il apporte une perspective nouvelle au fonctionnement des organisations, des marchés et à la théorie de l'échange de biens et des services. Elle s'inscrit dans la continuité du marketing relationnel (Berry, 1995,2002) centrée sur les relations de l'entreprise avec ses clients (Sheth et Parvatiyan, 2002) et sur toutes ses parties prenantes (Gummesson, 2002). Les deux fondateurs de cette pensée économique sont Stephen Vargo, professeur de Marketing à l'université d'Arizona et Robert Lush professeur de Marketing à l'université d'Hawaï

La proposition fondamentale de la Logique à dominance service est que toutes les économies sont des économies de services. Ainsi les organisations et les marchés sont centrés sur l'échange de service. Le modèle de fabrication de biens doit être enterré pour mettre en place celui à logique de service avec ses théories et ses principes fondamentaux tel que la valeur d'utilité, la Co-crédation de valeur avec le client et

d'autres partenaires et non pour le client¹. Partant de cette logique, définir un service par opposition à un bien s'avère erroné. Il faut voir un bien de manière inclusive et non exclusive au service. Dans ce sens, Gummesson(1995) notifie que :

« *Les activités rendent services; les choses rendent services* »

Dans la littérature passée, un service était toujours défini par rapport à ce que n'est pas un bien. En effet, selon Zeithaml et al. (1985), quatre attributs distinguaient un bien d'un service.

Les quatre caractéristiques du service (dans une logique de biens) à savoir a) l'intangibilité comme étant non palpable, b) l'hétérogénéité comme étant un produit non standardisé, c) l'inséparabilité entre sa production et sa consommation et d)la périssabilité sont remis en question et sont inadéquat avec une orientation client et marché (Vargo and Lusch, 2004).

a) *Intangibilité*

Les entreprises de service s'efforcent de donner une représentation tangible des services qu'elles offrent constituant une véritable capitale image pour ces dernières.

b) *Hétérogénéité*

La raison pour laquelle les services sont vus comme hétérogènes réside dans le fait que les êtres humains sont impliqués dans sa production. Cependant on retrouve le facteur humain dans la production de biens, rendant ce dernier hétérogène au même titre que le service. Le secteur aérien ou bancaire, par exemple, offre des services très standardisés (Gummesson, 2000).

¹ <http://www.sdlogic.net/> consulté le 27 juin 2012.

Ces derniers remettent ainsi en cause l'idée de différenciation d'un service par rapport à un bien par son caractère hétérogène.

De plus dans une perspective orientée client, offrir un produit qui répond à la demande individuelle d'un client est l'objectif de toute organisation. Ainsi proposer un produit ou service non standardisé, c'est à dire dont la qualité répond aux attentes du client, s'avère plus adéquat dans le contexte du marché actuel. Un transfert de standard de qualité du producteur au client doit s'opérer. (Vargo and Lusch, 2004)

c) *Inséparabilité*

Dans une perspective orientée 'biens', la consommation d'un service est vue comme étant indissociable de sa production. Il existe une interrelation entre le producteur et le client alors que pour un bien le client n'est pas impliqué.

Cette séparation est incompatible avec une perspective orientée marché et client. En effet : « *les avantages d'un bien sont obtenus par sa consommation* » (Vargo et Lusch, 2004). Les clients doivent donc être impliqués dans la production d'un bien afin de répondre adéquatement à leurs besoins.

Wind et Rangaswamy (2000, p3) parlent de «*Customerization*», qui est conduite par une firme qui désire redéfinir ses relations avec ses clients. La firme devient un agent pour ses clients, leur louant des pièces de fabrications, logistiques et autres ressources pour leur permettre de trouver, choisir, concevoir et utiliser ce qu'ils veulent.

Ainsi dans certaines firmes, le client devient coproducteur. Prenons l'exemple de Dell :

« [Elle] *utilise des connections directes renforcée par des technologies (de l'information et de la communication) pour amener leurs clients de manière virtuelle dans leur entreprise afin de répondre à leurs besoins plus rapidement et plus efficacement que quiconque.*» (Dell 1999)

d) *Périssabilité*

À la différence d'un bien, un service du fait de son intangibilité, ne peut être produit, stocké puis vendu ultérieurement. Cette vision est, elle aussi à nuancer. En effet plusieurs produits sont rapidement périssables tels que les aliments.

Gummesson (2000, p123-124) stipule que :

« *Les services sont stockés dans des systèmes, des bâtiments, des machines, des connaissances et des individus*». La périssabilité d'une offre ne doit pas être considérée comme étant le temps qui sépare sa production de sa vente mais le temps entre son acquisition et les bénéfices obtenus pour le client.

Ainsi, dans une perspective orientée marché et client, toute offre est périssable due aux changements et évolutions des besoins, des goûts et préférences (Vargo et Lusch, 2004). C'est dans cette logique que Gummesson (1998) stipule que :

« *Si le consommateur est le point focal du Marketing, la création de valeur n'est seulement possible que si le bien ou service est consommé. Un bien invendu n'a pas de valeur, un fournisseur de service sans client ne produit rien.* »

Nous rejoignons ainsi la pensée de ces auteurs qui stipulent que :

« *La valeur est coproduite avec le consommateur, les entreprises ne peuvent que faire des propositions de valeurs*» (Vargo et Lusch, 2004). Ce qui est en accord avec

Porter (1977) : *« l'importance des biens physiques ne réside pas tant dans les posséder que dans l'obtention des services qu'ils rendent ».*

Nous observons ainsi que dans une logique à dominance service, d'orientation marché et client, les quatre caractéristiques qui définissent un service sont réfutées. La vision orientée produit et ces concepts s'avèrent inadapté à notre environnement actuel. Les produits sont, aux contraires, le mécanisme physique de distribution d'un service.

Un nouveau cadre conceptuel doit être défini pour cette économie de services et de connaissances. Dans un but de mieux comprendre sa logique et d'en dégager les opportunités à saisir.

Ainsi nous rejoignons les auteurs Vargo et Lusch(2004) qui définissent les services comme :

« L'application de compétences spécialisées (compétences et connaissances) à travers des actes, processus et performances pour le bénéfice d'une autre entité ou de l'entité elle-même »

2.1.2 Les concepts clés de la logique à dominance service

Tableau 2.1 Les dix propositions de la logique à dominance service, traduit de Vargo et Lusch, 2008.

	Proposition Fondamentale	Commentaires
1	Le service est la base fondamentale de l'échange	Le service, application des ressources opérantes, est échangé pour un autre.
2	L'échange indirect masque la base fondamentale de l'échange	Le service est distribué à travers une combinaison complexe de biens, d'argent et d'institutions.
3	Les biens sont les mécanismes de distribution pour l'approvisionnement du service	Les biens délivrent de la valeur à travers leur utilisation et donc le service qu'ils rendent.
4	Les ressources opérantes constituent la source fondamentale de l'avantage compétitif	La capacité à causer les changements désirés est le moteur de la concurrence.
5	Toutes les économies sont des économies de service	Le service devient plus apparent dû à l'hyperspécialisation et la sous-traitance
6	Le client est toujours cocréateur de valeur	La création de valeur est interactionnelle
7	La firme ne peut pas offrir de la valeur au client, mais uniquement une proposition d'offre de valeur	C'est par la collaboration et son acceptation par les différents acteurs que l'entreprise offre de la valeur. Elle ne peut la créer de manière indépendante
8	Une vision orientée service est inhérente à une orientation client et relationnelle	Un service est toujours déterminé et cocréé au bénéfice du client
9	Toutes les ressources économiques et sociales sont des ressources intégratrices	Il faut adopter une vision systémique, en intégrant l'ensemble des réseaux d'acteurs.
10	La valeur est toujours, déterminée par son bénéficiaire	La valeur est expérientielle, contextuelle et idiosyncrasique.

2.1.2.1 Le service comme unité d'échange.

La révolution industrielle, avec ses fondements tayloriens de séparation des tâches, mécanisation et standardisation, a donné naissance à des compétences microspécialisées. Les organisations acquièrent ces microspécialisations et les organisent pour répondre aux besoins de leurs clients. Ces microspécialistes étaient rémunérés sous forme monétaire plutôt que de l'être sous forme de retour de connaissances sur le client, masquant ainsi la vraie unité d'échange : le service.

Il n'était pas encore question d'économie et de gestion des connaissances. Grand nombre d'entreprises ne réalisent pas que les individus échangent un service contre un autre. Un service doit être un processus qui rend service. Dans ce sens, nous nous rangeons du côté de Vargo et Lusch qui affirment que :

« L'argent, les biens, les organisations et les systèmes marketing verticaux ne sont que des véhicules d'échanges. » (Vargo et Lusch, 2004)

2.1.2.2 Les biens sont des instruments d'échanges pour le prestataire de service

En effet si l'on prend pour exemple le secteur automobile où les gens achètent une voiture comme service de transport. La voiture procure d'autres satisfactions qui remplissent des besoins de nature diverse : accomplissement, reconnaissance, etc. Dans cette logique, les biens sont vus comme *« un mécanisme d'échange pour le fournisseur de service » (Vargo et Lusch, 2004)*

2.1.2.3 Des ressources opérantes aux ressources opérantes

Auparavant, les ressources étaient vues comme tangibles, statiques. C'est ce que Constantin et Lusch (1994) définissent comme étant des ressources opérantes.

À l'inverse, les ressources opérantes sont intangibles, dynamiques et dépendent de « *l'ingéniosité humaine* » (Vargo et Lusch, 2004). Ces ressources sont indispensables pour effectuer des transformations sur les ressources opérantes. Elles sont constituées des connaissances, aptitudes, compétences et technologies qui permettent aux entreprises de décupler leurs propositions de valeurs aux clients.

Dans une logique à dominance service, ces ressources infinies doivent être partagées avec l'ensemble des acteurs incluant les clients, les distributeurs et les fournisseurs. Elles constituent donc la clé de voute pour une entreprise performante. (Vargo et Lusch 2006.) Le Marketing est vu comme un processus d'apprentissage continu des clients et du marché en collaboration avec ces derniers pour répondre à leurs besoins changeants. Ainsi les individus acquièrent les bénéfices de l'application des compétences et connaissances spécifiques.

2.1.2.4 Le client comme coproducteur

Dans la logique orientée produit, le client est vu comme une ressource opérante, statique et à laquelle on distribue un produit. Contrairement à cette dernière, dans la logique à dominance service le client est impliqué dans la production de valeur (Vargo et Lusch, 2004). C'est donc une ressource opérante.

En effet, il est inapproprié de croire que le processus de production se termine à la distribution du produit. Lorsque le bien n'est pas consommé, ce dernier n'a pas de valeur et d'autre part pour consommer le produit le client doit apprendre à l'utiliser, le maintenir et le transformer pour l'adapter à ses besoins. « La clé de la création de valeur est de coproduire des offres qui mobilisent les clients » (Norman et Ramirez, 1993, p69.) Ainsi l'accent n'est plus sur la création de valeur pour le client, mais sur la cocréation de valeur avec le client (Vargo et Lusch, 2008).

2.1.2.5 Une valeur cocréée et proposée aux clients

Traditionnellement, le concept de valeur est vu comme le rapport entre ce que le client reçoit et ce qu'il donne. C'est la relation entre la valeur perçue d'un produit ou un service et son prix (Parnell, 2006). Or, la valeur est un processus interactif entre l'entreprise et son marché pour améliorer le bien-être du client (Vargo, Maglio et Akaka, 2008.) Selon Goonroos (2008, p303) : *«La valeur pour les clients signifie qu'après avoir assisté par un processus d'auto service (par exemple réchauffer un plat) ou un processus de service complet (par exemple repas au restaurant), les clients se sentent mieux ».*

Par conséquent, l'entreprise ne peut à elle seule créer de manière indépendante de la valeur pour le client. Ce dernier ne doit pas être séparé du processus de création de valeur. Il doit être impliqué dans toutes les étapes du processus. La création de valeur doit être vue sous un angle systémique et non linéaire. L'entreprise ne peut, en effet, faire de propositions de valeurs supérieures à celles de ces concurrents que si le client est coproducteur de valeur.

Afin d'appuyer nos propos, nous nous rangeons du côté de Gummesson (2000, p24-25) qui stipule que :

«La valeur pour les clients est créée à travers la relation avec les clients, en partie à travers les interactions entre le client et le prestataire de service. L'accent n'est pas sur le produit, mais sur le processus de création de valeur du client, lorsque la valeur émerge des clients et est perçue par eux. Le marketing doit mettre l'accent sur la création de valeur plutôt que sur la distribution de valeur et sur la facilitation et le soutien d'un processus de création de valeur plutôt que de distribuer de la valeur prête aux clients. »

L'entreprise a donc un rôle de facilitateur, elle a pour mission de rendre service. L'entreprise ne peut donc que proposer de la valeur aux clients (Vargo et Lusch,

2004). Cette logique de cocréation de valeur par le client marque une orientation nouvelle pour l'entreprise.

2.1.2.6 Le client au centre des relations

Afin de pouvoir répondre de manière adéquate aux besoins et désirs des clients, il est fondamental que l'entreprise interagisse avec ces derniers. Elle doit aussi considérer tous ses acteurs à savoir, les distributeurs, les fournisseurs et les employés. L'optique relationnelle est un changement de paradigme majeur au même titre que l'orientation marché et client. Elle vise à établir, développer et entretenir des relations rentables avec les clients sur le long terme afin de lui proposer une offre de valeur supérieure et ce, avec le partenariat des fournisseurs, distributeurs et de la concurrence. (Sheth et Parvatiyar, 2000.) (Perrien, Filiatrault et Ricard, 1993.)

Nous rejoignons donc la pensée de Vargo et Lusch, (2004) qui précise que l'être humain est au centre des relations et qu'il a une participation active dans le processus d'échange. Dans ce sens Grootenboer (2010) stipule :

« S'il n'y a pas d'interaction directe avec le client, la cocréation de valeur n'est pas possible. »

Il est donc fondamental d'intégrer tous les acteurs et de travailler en réseau. L'écosystème d'affaires dans lequel évolue l'entreprise est alors un ensemble de réseaux. Ils sont interreliés par un mécanisme d'échanges de services mutuels directs et indirects (exemple : la monnaie) à travers l'utilisation de la technologie et d'un langage dans le but de coproduire et de cocréer de la valeur (Vargo et Lusch, 2010).

Parallèlement à l'évolution de notre environnement, de nouveaux paradigmes ont émergé. Nous pensons que le rôle du marketing a évolué, la logique manufacturière de biens a laissé place à une logique à dominance service avec comme fondement

principal que toutes les économies sont des économies de services. L'unité d'échange est donc le service. Les ressources ne sont plus vues comme étant statiques et tangibles, mais dynamiques, intangibles, sources fondamentales d'avantages compétitifs. L'entreprise propose une offre de valeur au client qui, par son implication dans l'ensemble du processus, cocrée et coproduit de la valeur qui lui sert à améliorer son bien-être. L'entreprise est une organisation apprenante, une application de connaissances et compétences spécifiques et mutuellement échangeables avec les acteurs de l'écosystème d'affaires avec lequel les clients sont interconnectés.

2.1.2.7 Les connaissances sont l'avantage compétitif primordial

Nous pensons que l'avantage compétitif de l'entreprise n'est pas dans la course aux économies d'échelles, mais réside plutôt, dans la gestion des connaissances et de l'information pour innover.

D'après Menon et Varadjan (1992), la clé de voute pour une orientation marché est la génération, la diffusion et l'utilisation efficace de l'information. La gestion des connaissances est la clé de la réussite dans un environnement hypercompétitif. Ils proposent cinq variables qui affectent positivement le degré d'utilisation et de gestion des connaissances, à savoir : les facteurs environnementaux (plus l'environnement est instable et plus le besoin d'informations augmente), la structure de l'organisation, la culture de l'innovation et de l'information (une culture favorable à l'innovation facilite le partage des connaissances), la complexité des tâches (plus la tâche est difficile et plus le besoin en information augmente) et enfin le coût de l'information.

Dickson (1992) stipule dans ce sens que :

« Les firmes qui réussissent le mieux sont celles qui apprennent le plus rapidement sur un marché dynamique et en perpétuelle évolution concurrentielle. »

Nous pourrions prendre comme exemple Procter & Gamble qui est une usine de croissance et qui renferme une infinité de connaissances, de savoir et savoir-faire sur son écosystème d'affaires.

En effet, P&G a construit toute une structure organisationnelle pour systématiser toutes les innovations et découvertes inattendues grâce aux circonstances et à l'intelligence qu'offre son écosystème (Bruce, Brown et Scott, 2011). Mais, pour arriver à faire cela, ils ont dû former l'ensemble de leurs employés à la pensée entrepreneuriale, travailler en équipe de projets, mettre en place de nouvelles normes et procédures, faire des démonstrations pour mettre en valeur le travail émergent de l'équipe, allouer le temps nécessaire pour expérimenter et apprendre et encourager les interactions.

Bruce, Brown et Scott (2011) parlent de « *pollinisation croisée à la fois en interne et à l'externe de l'organisation* » pour développer une innovation réussie. Dans cette logique P&G partage ses employés avec des entreprises concurrentes pour effectuer un transfert de connaissances et un échange de savoir.

Pour résumer, la logique à dominance service est un nouveau paradigme qui nous amène à reconcevoir notre économie, nos modèles d'affaires et les théories socioéconomiques qui s'y rattachent. (voir figure2.1)

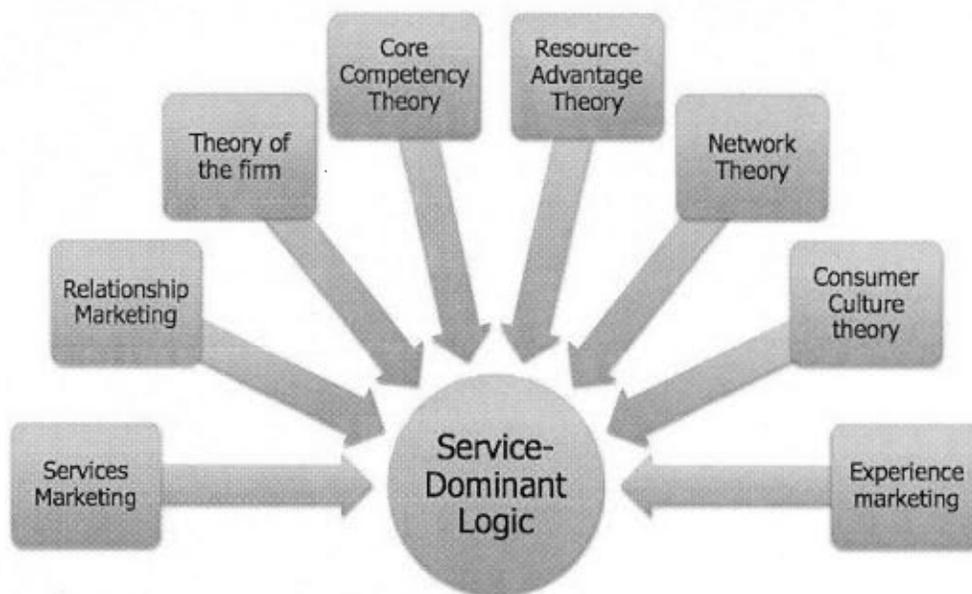


Figure 2.1 La logique à dominance service, adapté de Vargo, 37e conférence annuelle en Macro Marketing, 10 juin 2012.

Nous pensons que cette nouvelle logique d'affaires combinée aux nouvelles technologies offre de nouvelles opportunités aux entreprises désireuses de maximiser leur performance. En effet, implanter une logique à dominante service dans son organisation, en impliquant les clients, les employés et l'ensemble des acteurs dans le processus de création de valeur amène celle-ci à innover de manière organisationnelle, structurelle et culturelle en vue d'un avantage compétitif durable et d'offrir de nouveaux services de manière continue.

2.1.3 Application de la logique à dominance service au secteur financier

Les différents fondements de la logique à dominance service sont appliqués par les différentes banques et autres institutions financières, mais à des degrés différents, posant souvent certains défis quant à son application.

La prolifération des produits et services financiers pour répondre aux besoins évoluant des clients, la stratégie multicanale (prestation de services à travers différentes interfaces entre la banque et le client, comme par exemple le site web, le téléphone, l'agence, etc.) ainsi que l'optique transactionnelle ne constituent pas pour les banques un avantage concurrentiel, car ils sont facilement imitables et donc ne sont pas une source de différenciation.

C'est dans la cocréation de valeur avec le client et dans l'établissement d'une relation à long terme de confiance que réside la source d'un avantage concurrentiel et de différenciation pour les banques.

Les clients sont des ressources dynamiques qui doivent être intégrées dans le processus de cocréation et de production de valeurs. Cela à travers la gestion des connaissances et de la relation client (Hilton et Hughes 2008 p23). Cette intégration a pour but d'innover et d'offrir de la valeur au client.

Cohen et Levinthal (1990) stipulent :

« Afin de répondre à leurs besoins, l'entreprise doit être en mesure d'intégrer les compétences et connaissances à travers une flexibilité et une reconfiguration organisationnelle. »

Cette reconfiguration peut prendre plusieurs formes. Pour notre part, nous préférons nous ranger du côté de Belkahla, W et Triki, A (2011) qui affirme qu'elle repose sur 3 dimensions : la capacité à intégrer le client, la capacité à structurer les connaissances et la capacité managériale à l'impliquer dans le processus d'innovation.

La capacité à intégrer le client se manifeste à travers deux aspects notoires, à savoir, les différentes manières et les différents niveaux d'intégration dans le processus. Le client peut être intégré de manière passive, lorsqu'on se base sur l'exploitation d'entrepôts de données sociodémographiques et transactionnels.

Il peut être aussi intégré de manière active par sa participation dans le processus d'innovation à travers des focus groups, des forums de discussion en ligne, et l'utilisation de réseaux sociaux.

De plus, le client peut être incorporé dans différentes phases du service. On distinguera la phase avant (en amont), pendant et après (en aval) le processus. L'amont concerne la génération d'idée, le client est alors à l'origine de l'innovation (Gibbert et al., 2002). On parle aussi de « *early customer integration* » (Lettl et Herstatt, 2004). Les connaissances client sont intégrées au tout début des activités R&D. Ce type d'innovation est appelé « *innovation front end* » (Gassman et al., 2006).

Pendant le processus, le client est aussi amené à cocréer de la valeur. Les banques transfèrent une partie des tâches au client. On parle de technologies libre-service (SSTs).

L'aval concerne toute enquête de satisfaction, plainte, etc. Cette intégration est nécessaire, mais pas suffisante, car elle ne justifie par exemple que 10 % des causes d'attrition.

La capacité de cocréation avec le client dépend deuxièmement de la capacité à structurer les connaissances clients. Cela dépend inévitablement de l'utilisation de la technologie afin de mettre en place à travers des plateformes virtuelles des cellules de connaissances interreliées. Il est question d'investissement en technologie de l'information. Cela permettra la collecte, le classement, l'analyse et la transformation de données en intelligence afin de la diffuser dans toute l'entreprise.

La troisième dimension est la capacité managériale interne qui repose sur la transmission des valeurs, normes, règles et procédures en vue d'une orientation client

de cocréation de valeur et d'innovation. L'ensemble de la direction et les cadres doivent promouvoir et supporter la création et l'innovation. Il faut encourager les employés à échanger l'information. Ceci doit aussi bien être fait de manière formelle et informelle, notamment à travers des plateformes intra et extranet permettant un apprentissage continu. Dans ce sens, Internet est un outil majeur au cœur de l'orientation client.

L'appropriation d'internet par les banques s'est faite tout d'abord dans une optique transactionnelle. Nous pouvons citer l'utilisation des machines libres-services (Bitner, Ostrom, Meuter, 2002). Le libre-service consiste à transférer une partie des tâches de l'offre de service qui était entreprise par les employés. Cela a permis d'externaliser les tâches non rentables au client.

En effet, les ATM, automated teller machine, ont remplacé les conseillers pour que le client effectue lui-même son dépôt bancaire, son interrogation de solde, et ses transferts d'argent. On migre d'une logique High Touch, service offert par un agent, à une logique High Tech, service automatisé. Ce changement d'orientation a bouleversé la logique de service pour des offres à plus bas prix, notamment grâce aux économies de coût et l'augmentation de la distribution.

D'après une étude réalisée par Curran et Meuter (2005) les clients sont motivés à utiliser ce type de service pour la rapidité d'utilisation, la facilité, la disponibilité, et le risque perçu. Ce qui motive les banques est la réduction des coûts, le gain de temps, la conquête de nouveaux marchés, et la diversification des canaux de distribution.

Il semblerait que le but transactionnel soit atteint, mais que l'optique relationnelle, communautaire ne soit pas encore présente. Internet est un acteur majeur de la cocréation de valeur avec les clients et avec tous les acteurs de l'écosystème de valeur. Il permet le flux interactif d'information permettant d'intégrer différentes connaissances, source d'innovation du service.

Internet et ses plateformes interactives ont permis le développement d'un marketing relationnel individualisé et communautaire. Nous pouvons citer l'exemple de Monabank avec son service de visioconférence et le Crédit Agricole avec sa plateforme communautaire, interactive pour jeunes.

Cependant, le paysage est de plus en plus flou aux yeux du client. Il considère les banques comme étant toutes identiques, il a perdu confiance en son banquier qui gère mal son argent. Les clients ont perdu confiance dans leurs conseillers, considérés comme des vendeurs, sans autonomie et comme un obstacle entre eux et le service. Ils se multibancarisent pour avoir les meilleures offres possible et résistent au changement technologique du a la rapidité d'évolution de ses dernières, et à leurs manquent de connaissance.

Par rapport à ces problèmes, les banques se fixent aujourd'hui un objectif relationnel afin d'augmenter la fidélité de leurs clients, leurs connaissances des pro, leurs implications, et par la même occasion, l'achat de produits croisés. Ainsi, ces places de marches sur internet, lieu de rencontre entre l'offre et la demande de service (Neimbourg et Hondt, 2000), ont cherché à s'orienter vers une approche plus relationnelle. « Il ne s'agit pas pour le client d'acheter moins cher un service dans une perspective de court terme, mais de garantir au mieux l'approvisionnement continu sur le long terme » (Bernard et Jallat, 2005).

Il est donc nécessaire de faire évoluer l'utilisation des TIC dans une logique relationnelle. Ainsi plusieurs banques mettent à la disposition de leurs clients, employés et autres acteurs, des plateformes internet communautaires, pour puiser dans les échanges entre ses membres de précieuses informations.

Ces dernières sont utilisées dans les processus d'innovation. On parle de nuage humain ou « Human Cloud »². Dans la section qui suit, nous allons exposer les différentes pratiques d'innovation qu'offre le WEB2.0. Nous approfondirons nos connaissances à travers les concepts de Human Cloud, Crowdsourcing, Open Innovation et User Innovation.

2.2 Les pratiques de cocréation de valeurs sur internet

2.2.1 Le nuage humain (Human Cloud)

C'est la troisième génération de sous-traitance. Il y a eu tout d'abord l'externalisation des processus d'affaires lié aux technologies de l'information, puis la sous-traitance outre-mer de celles-ci et aujourd'hui la sous-traitance intégrée en écosystème (Kaganer et al., 2013).

Kaganer et al. (2013, p23) stipulent :

« The human cloud is centered on an online middleman that engages a pool of virtual workers that can be tapped on demand to provide a wide range of services to any interested buyer. »

Le Human Cloud est donc l'utilisation d'une plateforme sociale, comme intermédiaire en ligne, dans laquelle une multitude de ressources opérantes (compétences, connaissances, savoirs et expertises) collaborent en ligne en vue d'offrir un service à une entreprise demandeuse de solutions et d'innovations. « If You Have a Problem, Ask Everyone »³

² massolution, "Crowdsourcing Industry Report: Enterprise Crowdsourcing — Market, Provider and Worker Trends" (Los Angeles: massolution, February 2012).

³ <http://www.nytimes.com/2008/07/22/science/22inno.html?pagewanted=all& r=0> consulté le 25 janvier 2013

Ces plateformes sociales connaissent une très forte croissance. On en compte aujourd'hui plus d'une centaine active. Elles ont généré un revenu de plus d'un milliard de dollars l'année 2010⁴ et ont connu une augmentation de 74 % pour l'année 2011.

Dans la section qui suit, nous développons le concept de « *Human Cloud* » à travers les différentes techniques et théories sur lesquelles il s'appuie à savoir le Crowdsourcing (Howe J., 2006), l'open innovation (Chesbrough, 2003,a,b) et le user innovation (Von Hippel, 2005)

2.2.2 Le Crowdsourcing

2.2.2.1 Définition

Le Crowdsourcing (CS) est un terme initialement proposé par Howe en 2006 dans la revue *Wired*⁵. Il le définit comme l'externalisation d'une activité précédemment accomplie par les employés à un large réseau de personnes sous forme d'appel d'offres :

«Simply defined, crowdsourcing represents the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined (and generally large) network of people in the form of an open call. This can take the form of peer-production (when the job is performed collaboratively), but is also often undertaken by sole individuals. The crucial prerequisite is the use of the open call format and the large network of potential laborers ». (Howe, 2006)

⁴ <http://www.infoworld.com/d/adventures-in-it/human-cloud-skilled-workers-growing-in-importance-094> consulté le 25 janvier 2013

⁵ Howe, J. (2006), The Rise of Crowdsourcing. *Wired*, Vol. 14 n° 6, 134-45.).

La définition de Lebraty (2007) nous semble plus adéquate à l'ère du web 2.0 car elle s'appuie sur l'utilisation des technologies de l'information et communication pour intégrer les individus dans le processus de cocréation de valeurs :

« Le crowdsourcing signifie l'externalisation par une organisation, via un site web, d'une activité auprès d'un grand nombre d'individus dont l'identité est le plus souvent anonyme. » Lebraty (2007)

Analysons de plus près cette définition, en décomposant ses principaux termes, afin de mieux en comprendre le sens général :

Le terme externalisation est « *le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne* » (J. Bathélemy, 2007, p12-13).

Le site Web joue ici le rôle d'un intermédiaire virtuel entre une ou plusieurs organisations demandeuses d'un service et une foule d'individus experts offrant leurs expertises et leurs idées.

Selon Lebraty (2009), cinq caractéristiques définissent la foule : la dispersion, le temps, la diversité des individus, leur identité et la quantité d'information.

Leur dispersion : Les individus engagés dans le travail virtuel proviennent des quatre coins du monde.

Un temps de production limité : Le CS est perçu comme étant une microtâche et donc les individus y accordent une petite partie de leur temps.

Une grande diversité : La foule est constituée d'un bassin d'experts, mais aussi de débutants motivés par le gain.

Leur identité. Les internautes sont anonymes sur la plateforme. C'est entre autres ce qui différencie ce type d'externalisation par rapport à l'externalisation classique.

La quantité d'information importante à filtrer : Le recours à un filtrage démocratique est très efficace dans ce contexte. Les votes, commentaires, recommandations et autres liens facilitent la sélection. On parle alors de Crowdvoting (Howe, 2006).

2.2.2.2 Domaines d'applications du Crowdsourcing

Le CS est applicable à tous les secteurs. On peut citer comme exemple InnoCentive lancée par Eli Lilly en 2000 qui est la plateforme d'innovation leader mondiale sur internet. Cette plateforme réunit les experts du monde entier qui se font concurrence en vue de résoudre des problèmes dans différents domaines (politique, social, scientifique...)⁶.

Depuis 2001, elle a aidé rapidement des centaines d'entreprises à résoudre leurs problèmes et à innover à moindres coûts. La solution de l'internaute gagnant est rétribuée par des primes de 5000 à 100 000 dollars et même 1 million de dollars. InnoCentive est une plateforme sociale d'innovation où les internautes ne collaborent pas entre eux.

Autre exemple, en aérospatiale où l'agence américaine NASA a créé la plateforme Nasa Clickworkers pour aider les scientifiques et chercheurs à construire une vaste base de données du relief de la planète Mars⁷. On peut citer aussi la plateforme internet Istockphoto créée en 2000 dans laquelle du côté de l'offre, une foule d'internautes anonymes mettent leurs photos en vente et du côté de la demande des entreprises ou individus choisissent et achètent leur publication.

Dans le secteur informatique, Dell a créé la plateforme Ideastorm où les internautes sont invités à exprimer leurs idées pour améliorer l'entreprise, ses produits

⁶ <http://www.innocentive.com/about-innocentive> consulté le 25 janvier 2013.

⁷ <http://nasaclickworkers.com/index.php> consulté le 25 janvier 2013

et services (Lebraty et Lobre, 2010). Cela a généré plus de 18 000 idées, 740 000 votes, 97 000 commentaires et 500 idées.⁸

Dans le secteur financier, la caisse d'épargne a créé une plateforme communautaire où chacun pouvait créer un avatar et développer des projets en ligne avec d'autres membres de la communauté. Les projets les plus brillants étaient récompensés par un soutien financier de la banque. En plus de créer des plateformes interactives, on peut aussi utiliser des blogues, des plateformes de conversation pour renforcer les liens avec les clients en créant des communautés d'intérêts pour développer les échanges de savoir et savoir-faire.

Le CS est applicable dans différents domaines d'activités de l'entreprise. D'après l'étude de Kaganer 2013, les activités les plus populaires où le CS est appliqué sont la génération de contenu, le marketing et les ventes, la conception et l'optimisation, la recherche et développement (voir figure 2.2).

Par exemple Dell, à travers sa plateforme IdeaStorm, capte des idées et des savoirs dans les domaines du marketing, de la publicité, de son site Web, de la vente, des logiciels, des ordinateurs et accessoires, des applications mobiles, et aussi concernant d'autres domaines comme l'environnement, l'éducation, la santé, etc.⁹ Tous savoirs et connaissances sont des sources d'opportunités.

⁸ <http://www.ideastorm.com/idea2ExploreMore?v=1359122233286> consulté le 25 janvier 2013

⁹ <http://www.ideastorm.com/idea2ExploreMore?v=1359122233286&Type=AllIdeas>

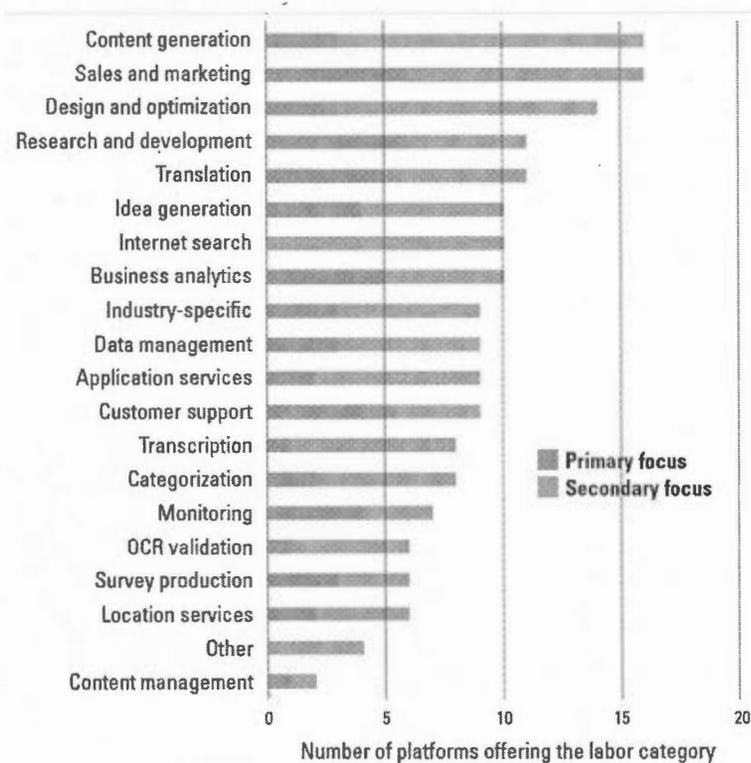


Figure 2.2 Histogramme représentant les domaines d'activités où le CS est appliqué, adapté de Kaganer et al., 2013

2.2.2.3 Pratiques et types du CS

D'après Burger-Helmchen et Pénin (2010), trois catégories d'acteurs sont impliquées dans le CS : la foule, les bénéficiaires et la plateforme d'intermédiation entre ces derniers.

La contribution de la foule peut se faire de manière sélective à travers par exemple un processus démocratique par la foule, on parle alors de Crowdvoting (Howe, 2006), ou selon un processus intégratif dans des bases de données.

Il existe différentes typologies de CS qui peuvent être assignés en fonction de trois principaux critères (Schenk et Guittard, 2012) : la mission, le caractère ouvert ou non

de la plateforme, et enfin en fonction de la nature de la rémunération (intrinsèque et/ou extrinsèque). Trois typologies en fonction des pratiques du CS découlent de ces critères:

Le CS de résolution de problème complexe par exemple la plateforme InnoCentive ou Clickworker. Ces plateformes sociales sont des places de marchés sur internet mettant en relation des entreprises ayant des problèmes d'innovations et une communauté de chercheurs experts afin de proposer des solutions.

Ces plateformes opèrent selon un fonctionnement en 3 étapes (Liotard, 2012) : l'entreprise émet de manière anonyme un problème à résoudre sur la plateforme. Par la suite, un travailleur virtuel intéressé par le défi s'inscrit et se doit d'approuver les conditions relatives à la politique de propriété intellectuelle. Enfin, les réponses apportées par le chercheur sont évaluées et récompensées par une prime si la solution proposée permet de résoudre le problème. La figure 2.3 explique le fonctionnement de la plateforme Clickworker.



Figure 2.3 Schémas représentant le fonctionnement de la plateforme Clickworker, adapté du site Web <http://www.clickworker.com/en/das-clickworker-prinzip/> le 30 janvier 2013.

Le CS de tâches créatives par exemple la plateforme de Dell, qui compte sur la participation des internautes pour acquérir de nouvelles idées et donc d'ouvrir de nouvelles opportunités.

Le Cs de tâches simples par exemple OpenStreetMap, lancée par l'Université Collège de Londres qui a pour mission de recueillir des données géographiques en vue d'établir une carte du monde. Dans ce cas l'engagement est volontaire et n'est pas commandité. Elles sont cependant utilisées sous licence d'exploitation par le service de GPS Garmin.

Les différentes pratiques et typologies sont reprises dans le tableau 2.2 ci-dessous

Tableau 2.2 Typologies des pratiques de Crowdsourcing, adapté de Schenk et Guittard, 2012

	<i>Caractéristique des compétences recherchées</i>	<i>Modalité</i>	<i>Valeur apportée par la foule</i>	<i>Rémunération de la foule</i>	<i>Exemples</i>
Tâches simples	Génériques et multiples	Intégratif	Economies d'échelle	Bénévolat ou micro-paiements	ReCaptcha, OpenStreetMap
Résolution de problèmes	Spécifiques et rares	Sélectif	Compétences disséminées	Elevée	Atizo, Innocentive
Productions créatives	Spécifiques et multiples	Intégratif ou sélectif	Potentiel créatif des individus	Très variable	Wologo, Calling All Innovators

L'institution faisant l'objet de notre étude vise à mettre en place une plateforme sociale, dans laquelle, les membres et autres acteurs proposent et développent des idées innovantes en vue de proposer des services qui répondent aux besoins de la communauté. Nous sommes donc dans une situation de production créatives et de résolution de problèmes.

Dans la section précédente nous avons présenté, une des logiques sous jacente à l'utilisation des plateformes sociales, le crowdsourcing. Une seconde théorie sur laquelle se fonde ces plateformes est l'innovation ouverte (Open innovation). Nous exposons cette théorie dans la section qui suit.

2.2.3 Open Innovation

Le concept d'open Innovation, initialement développé par Chesbrough (2003a,b, 2007) met en avant l'idée selon laquelle une entreprise peut développer son modèle d'innovation en combinant les connaissances internes et externes en vue d'accélérer l'innovation .

Nous nous rangeons du côté de Chesbrough (2003 b, p36 et 37) qui stipule que:

« In this new model of open innovation, firms commercialize external ideas by deploying outside pathways to the market. Specifically, company can commercialize internal ideas through channels outside of their current businesses in order to generate

value for the organization. (...)In addition, ideas can also originate outside the firm's own labs and be brought inside for commercialisation. In other words, the boundary between a firm and its surrounding environment is more porous, enabling innovation to move easily between the two ».

Selon Chesbrough, les flux de connaissances proviennent de l'entreprise vers l'extérieur (Inside-out) et de l'extérieur vers l'entreprise (outside-in). Par leurs combinaisons, l'entreprise peut innover rapidement et à moindre coût.

Par rapport à l'outside-in l'entreprise peut capter le savoir par des partenariats, des licences technologiques, de joint-venture et par des réseaux comme dans notre cas grâce à des plateformes sociales d'innovations. Concernant le flux de savoirs inside-out, la firme pourra améliorer sa notoriété et son image dans son environnement, valoriser ses brevets.

L'innovation est construite de manière systémique, en intégrant l'ensemble du réseau d'acteur. Cette reconfiguration donne lieu à un nouveau modèle d'affaires dit « open business model » (Chanal et Ayerbe, 2011)

Nous pensons que l'utilisation d'une plateforme sociale par les différents acteurs de l'écosystème d'une entreprise et dans le cadre d'un processus d'innovation est donc une forme de l'open Innovation.

Afin d'enrichir la compréhension de notre cas qui rappelle porte sur la cocréation de valeur avec les acteurs d'une organisation à travers une plateforme sociale d'innovation, nous présentons, dans la section suivante, une troisième théorie d'innovation distribuée sur laquelle la plateforme est fondée : la théorie du User Innovation (Von Hippel, 1988, 2005).

2.2.4 User innovation

Cette théorie a été initialement développée par Von Hippel (1988, 2005). Elle a pour principal fondement comme son nom le stipule de centrer l'utilisateur et plus précisément les « Lead users » (utilisateurs-leaders) au centre du processus d'innovation.

En effet selon sa théorie, l'innovation provient d'abord des utilisateurs du produit qui le modifient pour leurs propres besoins. Les manufacturiers découvrent, ensuite, cette innovation et capitalisent dessus lorsqu'ils remarquent que cette innovation du client commence à se répandre à un groupe plus grand d'utilisateurs. La modification du produit par le client crée une valeur supérieure pour ce dernier (MANGELSDORF, 2011).

C'est donc d'après Von Hippel (2005), un nouveau paradigme d'innovation que l'on peut décomposer en trois phases. La phase de transformation du produit par le client pour mieux répondre à son besoin, la seconde phase est l'acceptation ou le rejet de cette innovation par les autres utilisateurs et enfin la dernière phase est celle de la production de cette innovation par l'entreprise qui a repéré un potentiel de marché. La figure 2.4 représente le processus d'innovation par le client.

Une fois encore nous remarquons d'une part, l'importance d'intégrer les utilisateurs du service ou autres acteurs dans le processus d'innovation, et d'autre part, le rôle indispensable de ces plateformes virtuelles dans ce processus.

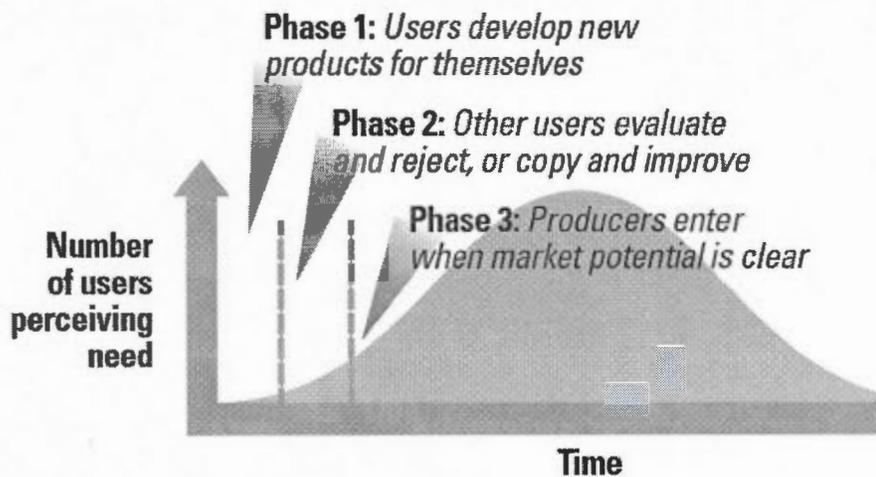


Figure 2.4 Processus d'innovation par le client, adaptée de Mangelsdorf 2011.

Nous avons vu dans la section précédente que différentes théories et pratiques émergeaient de l'utilisation de l'internet comme interface ou plateforme d'innovation entre l'entreprise et son écosystème d'affaires. Le tableau 2.3 ci-dessous résume trois différentes approches, dans la littérature, des pratiques de l'innovation distribuée.

Tableau 2.3 Les différentes théories de la production d'innovation distribuée, adaptée de Schenk et Guittard, 2012.

Approches de la production et de l'innovation distribuées

	<i>Origine des contributions</i>	<i>Objet</i>	<i>Contexte juridique</i>	<i>Auteurs</i>
Crowdsourcing	Membres de la foule	Production par la foule	Protection intellectuelle	Howe (2006), Lebraty (2007)
Open Innovation	Partenaires d'innovation	Ouverture du processus d'innovation	Protection intellectuelle	Chesbrough (2003, 2007)
User Innovation	Utilisateurs	Innovation par les utilisateurs	Protection intellectuelle	von Hippel (1988, 2005)

Pour résumer, nous avons vu dans les sections précédentes les paradigmes émergeant de l'économie d'aujourd'hui et de demain. Les entreprises du secteur financier réalisent de plus en plus la nécessité de changer leur vision orientée produit vers une logique à dominance service (Vargo et Lush, 2004, a,b.).

L'application de cette dernière impose à l'entreprise de reconsidérer son modèle d'affaire statique pour un modèle en écosystème (Moore, 1996), dynamique, coévolutif avec son environnement et qui intègre un ensemble interconnecté d'acteurs en vue d'enclencher un processus d'innovation plus ouvert, plus rapide et moins coûteux. Ainsi il devient nécessaire de cocréer avec l'ensemble de ses acteurs dans une logique d'innovation et de proposition de valeur au client.

Dans ce contexte, les technologies de l'information, de la communication et l'utilisation de l'Internet jouent un rôle prépondérant dans ces nouveaux modèles d'affaires basés sur la gestion de la connaissance (Garrigos, 2010). Ainsi à travers les pratiques d'« *innovation ouverte* » (Chesbrough, 2003), de « *crowdsourcing* » (Howe, 2006), de « *user innovation* » (Von Hippel, 2005), Internet joue un rôle de catalyseur de l'innovation par la mise en réseau des différents acteurs de l'organisation à travers des plateformes destinées à la co-création de valeur et donc l'innovation.

Cependant lorsqu'un changement d'orientation stratégique s'opère au sein d'une entreprise, il existe plusieurs défis quant à sa mise en application. Dans la section suivante nous avons synthétisé les différents obstacles à l'application de la logique à dominance service et plus précisément à la cocréation de valeurs avec les acteurs d'une organisation sur les plateformes sociales. En se basant sur le modèle d'Allaire et Firsirotu (2004), nous les avons regroupés en trois dimensions de défis liés à a) la structure, à b) la culture et c) aux individus.

2.3 Les défis à la cocréation de valeurs

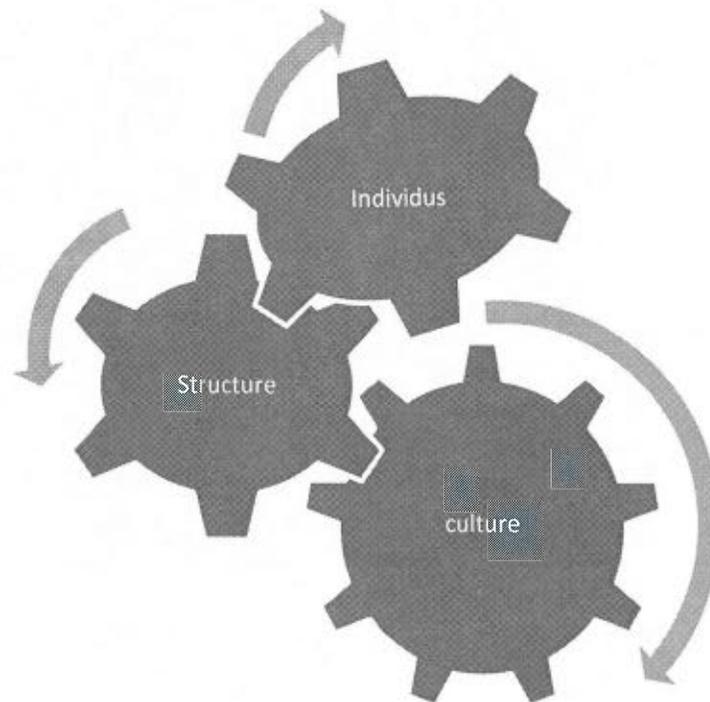


Figure 2.5 Modèle tridimensionnel de l'organisation, adaptée d'Allaire et Firsirotu (2004)

Nous soutenons les propos de Kaganer et al. (2013, p29) qui stipulent que :

« Buyers think they can just say 'Here is what I want' and then come back later and see it created. That never works. »

2.3.1 les défis d'ordre structurel

Dans cette section nous présentons les différents défis abordés dans la littérature liés à la structure de l'organisation. Nous les avons regroupé par thèmes : a) le système de comptabilité, b) le système de rémunération, c) les procédures et d) le système d'information.

2.3.1.1 Le système de comptabilité

Les banques passent d'une optique transactionnelle orientée produit à une logique à dominance service, de cocréation de valeur avec ses clients et donc de maintien d'une relation à long terme avec ces derniers. Ben Letaifa et Paulin (2011) indiquent à cet effet, que les banques jouent le « *rôle de catalyseur de l'innovation* » et se doivent de « *passer du discours relationnel à l'action relationnelle* ».

Nous nous rangeons du côté de Ben Letaifa et Paulin (2011) qui proposent une révision du système de comptabilité de la valeur. La banque aura ainsi des objectifs qui convergent avec ceux de ses employés, de ses clients et de l'ensemble des acteurs de son écosystème.

Dans ce sens, Ben Letaifa et Paulin, (2011) stipulent que :

« Les banques doivent établir un plan d'action de trois à cinq ans plutôt que de six mois et privilégier l'atteinte et la reconnaissance de critères qualitatifs durables tels que la capacité à garder des clients et la croissance de la valeur financière du client (plutôt que celle des produits vendus) » (Ben Letaifa et Paulin, 2011, p85).

Par exemple la métrique du nombre de rencontres par semaine ou le taux d'accroissement du rendement des comptes client doivent changer au bénéfice d'indices de capacité à servir efficacement un client complété par une mesure continue du niveau de satisfaction, de la capacité de la résolution du problème du client et du rôle joué dans la contribution à sa croissance. (Ben Letaifa et Paulin, 2011)

Ce changement de comptabilité a pour but de créer et de soutenir une relation sur le long terme avec le client. Les objectifs relationnels sont incorporés à travers des métriques concrètes de long terme et de profitabilité pour le client.

Chesbrough (2011) stipule à cet effet:

« New metrics should be adopted that recognize and reward services value, such as customer acquisition cost, customer satisfaction, customer retention rate and lifetime value of the customer. These metrics can be tracked as well, but you'll need to adjust your systems to capture these measures. »

Il est important de mettre en place un système de métriques sur les plateformes de cocréation sur internet dans le but d'encourager la participation des acteurs de l'organisation sur la plateforme. Il est alors question d'un système de réputation en ligne (Dellaroca, 2010) et ceux, en vue d'atteindre des objectifs de qualité, de trafic, de fidélité et de confiance (Kaganer et al., 2013).

Le système de réputation peut comporter les commentaires, une évaluation et un classement des membres et par les membres par rapport à leurs expertises, à la confiance accordée, au nombre de projets dans lesquels ils ont contribué en temps, en argent et à leurs réussites sur le marché (Dellarocas, 2010). La figure 2.6 représente le système de réputation d'eBay et d'Épinions

Ces différentes informations qualitatives et quantitatives devraient être transparentes. Il est important de combiner différentes métriques de court terme avec celles de long terme afin d'avoir une évaluation exhaustive et de ne pas décourager certains à participer (Dellarocas, 2010). Le tableau 2.4 présente les différentes métriques en fonction des objectifs d'un système de réputation.

Nous rejoignons les propos de Dellarocas (2010) qui stipule que :

« New metrics should be adopted that recognize and reward services value, such as customer acquisition cost, customer satisfaction, customer retention rate and lifetime value of the customer. These metrics can be tracked as well, but you'll need to adjust your systems to capture these measures. » (Dellarocas, 2010).

HOW eBay AND EPINIONS SHOW REPUTATION

Good reputation systems are designed to promote just the behaviors that advance their websites' aims. Here, examples from Epinions and eBay.

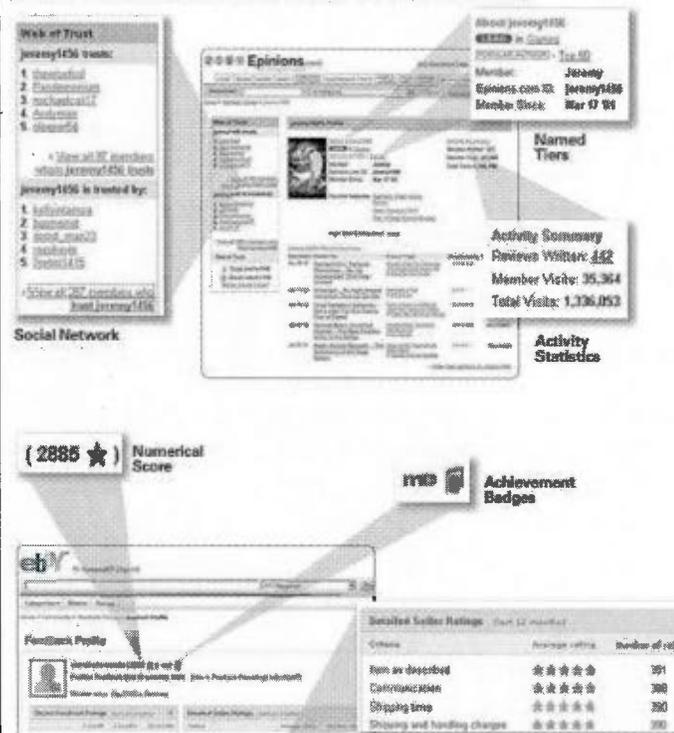


Figure 2.6 Systèmes de réputation d'eBay et Epinions, adapté de Dellarocas, 2010

Tableau 2.4 Outils relatifs aux objectifs d'un système de réputation, adapté de Dellarocas, 2010)

PRIMARY OBJECTIVE OF REPUTATION SYSTEM	WHAT REPUTATION AGGREGATION AND DISPLAY APPROACHES WORK BEST	WHAT TO BE CAREFUL ABOUT
Build Trust	<ul style="list-style-type: none"> Raw activity statistics (e.g., Yahoo Answers' activity summary). Tiered membership levels (e.g., eBay's power sellers, Slashdot's moderators). 	<ul style="list-style-type: none"> Avoid the use of scores and rankings that instill unnecessary competition among users if your objective is to help determine users who are just "honest" or "reliable" enough. Reliance on cumulative metrics may tempt veteran users to occasionally "cheat."
Promote Quality	<ul style="list-style-type: none"> Scoring mechanisms that can help users easily separate the wheat from the chaff (e.g., Topcoder's user rating, Xbox Live's star rating). Judicious use of user ranking methods (e.g., Amazon's Top Reviewers). 	<ul style="list-style-type: none"> Reliance on cumulative metrics may tempt seasoned users to occasionally "slack." If you must use them, user rankings and leaderboards must not be very conspicuous.
Facilitate Member Matching	<ul style="list-style-type: none"> Raw activity statistics allow users to assess their similarity and compatibility with one other (e.g., Yelp's user profile and friends network). 	<ul style="list-style-type: none"> Avoid the use of scores; if you must use scores, don't use a single score; instead evaluate users across a variety of dimensions. Avoid ranking users; if you must do so, maintain several different rankings along different dimensions of contribution.
Sustain Loyalty	<ul style="list-style-type: none"> Cumulative metrics that keep increasing the longer a member stays on the site (e.g., eBay's feedback score, Yahoo Answers' points). 	<ul style="list-style-type: none"> Newcomers must be given room to shine; use separate metrics for new members, or use newness-based metrics alongside cumulative metrics. Rankings may increase the loyalty of users who end up at the top but might alienate the rest.

Afin d'agir de manière cohérente et d'aligner l'ensemble des objectifs de l'organisation avec cette nouvelle logique d'affaires, le système de rémunération et de récompenses doit être ajusté au système de comptabilité.

2.3.1.2 Système de rémunérations et de récompenses

Nous pensons que le système de rémunérations et de récompenses doit être adapté à la logique à dominance service en le basant sur une perspective d'innovation, de résultats potentiels sur le long terme, de prise de risque, de cocréation avec les employés et les clients.

Chussil (2005) souligne l'importance d'aligner le système de rémunération à la décision stratégique de l'entreprise. En ce sens, lorsque l'on veut faire participer les employés dans la prise de décision et les encourager à la prise de risque pour augmenter les idées stratégiques innovantes, il est nécessaire de développer un système de rémunération adapté à cette orientation.

Chussil note à cet effet que :

«One side of the mouth says we encourage you to fail, if you aren't failing, you aren't trying, creativity is the lifeblood of our company, and risk-taking is our path to future. The other side of the mouth says we hold you accountable for results. »

(Chussil, 2005)

Gummesson (2004) parle d'incorporer dans le système de rémunération le « Return On Relationship » traduit littéralement comme un retour sur relations. Ben Letaifa et Paulin (2011) proposent, dans ce sens, un système de rémunération avec une partie variable qui est fonction de la qualité de la relation client

Le but du système de rémunération et de récompenses est de pousser à l'efficacité et la performance par la prise de risque, l'innovation, l'implication, l'engagement, l'échange de connaissances de compétences et le travail en équipe.

La concurrence entre les départements est contre-productive et prouve que les objectifs personnels ne sont pas alignés avec ceux de l'entreprise. (Raaj et Stoelhorst, 2008).

Dans une logique d'innovation et de cocréation avec les acteurs d'une organisation, un système de rémunérations et de récompenses doit être mis en place pour inciter ces dernières à participer à travers la plateforme d'innovation sur internet.

Par exemple, un système de primes a été mis en place sur la plateforme InnoCentive pour encourager les chercheurs à résoudre les problèmes d'innovations (Liotard, 2012). Sensorica, une startup leader en innovation durant l'année 2012, au Québec, va encore plus loin en rémunérant la contribution de chaque membre de la plateforme suivant une équation de création de valeur qui tient compte de l'investissement en temps, en argent, mais aussi de la qualité de la participation, etc.

2.3.1.3 Procédures

Il est question ici de décentralisation et de réduction de la distance hiérarchique entre les membres afin d'augmenter le flux de communication et d'information entre les différents acteurs du réseau (Raaj et Stoelhorst, 2008). Nous pensons que la distance hiérarchique et le manque d'autonomie sont la réponse à un système pauvre en communication et donc, une entrave à l'innovation.

En effet, les conseillers financiers n'ont pas de pouvoir décisionnel. Ils sont donc mal perçus par les clients qui les voient comme des vendeurs et un obstacle entre eux

et le service (Notebeart, 2009). Ce manque de flexibilité et d'autonomie réduit la valeur pour le client, car le service proposé ne lui est pas adapté (Ben Letaifa et Paulin, 2011).

D'après l'étude réalisée par Ben Letaifa et Paulin (2011) auprès de PME et de directeurs de comptes, ces derniers ont une surcharge de travail administrative due à la réduction du nombre d'assistants. Cela a pour conséquence la réduction du temps pour mieux connaître les clients.

Le problème de la rotation des conseillers pose aussi problème pour le maintien de relation long terme. En effet, la rotation de 3 ans est un obstacle pour développer des relations profondes sûres du court terme (Dauperat , 2004) (Ben Letaifa et Paulin, 2011).

2.3.1.4 Système d'information

La technologie est un facteur clé pour permettre un changement au niveau de l'organisation. Elle permet des opportunités infinies en matière d'acquisition, d'analyse, d'interprétation et de diffusion de l'information à l'ensemble des acteurs de l'écosystème d'affaires. Cela permet la mise en réseau de différents acteurs, un meilleur flux d'information et de communication, et donc une meilleure connaissance des clients de l'organisation et des autres acteurs.

Il est donc important que l'ensemble du système de création de valeur maîtrise les technologies de l'information pour les utiliser efficacement et avec créativité pour systématiser l'ensemble des innovations, idées et autres informations en lien avec l'écosystème d'affaires en vue d'offrir une proposition de valeur aux clients (Raaj et Stoelhorst, 2008)

Un des enjeux de l'utilisation des technologies de l'information par rapport à la gestion des connaissances est le problème de la codification du savoir et de la captation de la création de valeur (Schenk et Guittard, 2012) (Liotard, 2012). Le savoir intangible est difficile à codifier par sa nature et son sens indissociable de son contexte et cela, même en présence de plusieurs facteurs tangibles (brevets, dessins, etc.). (Liotard, 2012)

Un second enjeu est la question de l'intégration des données. Par rapport à une information en abondance, il faut filtrer les données pertinentes à agréger. Quels sont les savoirs à transférer vu qu'une innovation n'est pas connue d'avance? (Schenk et Guittard, 2012)

Nous avons vu, dans la section précédente, les différents défis de l'application de la cocréation de valeurs sur les plateformes sociales propre à la structure de l'organisation. Le second élément central à considérer lors d'un changement d'orientation stratégique est la culture. Nous présentons les défis relatifs à cette dimension dans la section qui suit.

2.3.2 Les défis d'ordre culturel

Nous définissons la culture telle que spécifiée par l'Unesco :

«La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.¹⁰»

¹⁰ Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982

Au sein d'une entreprise, la culture est composée d'un système de valeurs, de normes et d'artéfacts (manifestation matérielle des normes et valeurs) qui sont partagés par l'ensemble de ses membres.

La logique de cocréation de valeur avec les acteurs de l'écosystème d'affaires constitue un changement dans le processus d'innovation et dans le modèle d'affaires de l'organisation. Cela implique de reconcevoir la culture de l'entreprise en adaptant les normes, les valeurs et les habitudes partagées par ses employés.

En effet, plusieurs employés sont résistants aux changements, utilisent mal les nouvelles technologies et ont du mal à l'idée de devoir partager l'information. On cherchera ainsi à développer la participation à la prise de décision des membres de l'entreprise, à encourager la collaboration et le travail en équipe, à pousser à un leadership de qualité. Harris, Ogbonna et Goode (2008) définissent ce dernier comme *« la capacité à créer un contexte organisationnel efficace qui facilite la formulation et l'implantation des activités marketing »*.

Cette qualité de leadership aura des conséquences positives sur l'interaction entre employés contribuant donc à l'échange constructif d'idées stratégiques innovantes et donc à une performance supérieure.

Il est important d'encourager les membres de l'organisation à la prise de risque qui joue un rôle important dans la performance de l'entreprise (Harris, Ogbonna et Goode, 2008). Ces auteurs suggèrent une hétérogénéité des membres (âge, sexe, expérience, ancienneté) dans la prise de décision afin de susciter la prise de risque et d'améliorer la qualité de la décision.

Nous pensons que les employés se doivent d'être imprégnés et de porter pleinement les valeurs de cocréation les valeurs pour les transmettre aux clients.

La nouvelle orientation stratégique de l'organisation doit être soutenue par l'ensemble des membres et doit se refléter dans le comportement de tous les jours. La culture à dominance service doit être formalisée à travers des normes de conduite et des valeurs et doit imprégner l'ensemble du personnel. Les banques doivent adopter une vision à long terme avec la nécessité d'avoir une démarche socioéconomique (Ben Letaifa et Paulin, 2011).

Par rapport à la plateforme d'innovation sur internet, la littérature scientifique relate des défis liés à la motivation intrinsèque des membres, à la reconnaissance et à la création d'une relation de confiance durable en tant que normes et valeurs culturelles à instaurer. (Kaganer et al., 2013; Schenk et Guittard, 2012; Liotard, 2012)

Mettre en place une culture de l'innovation et de satisfaction associée à la réalisation d'une idée innovante. Des éléments non financiers tels que la réputation, la possibilité d'apprentissage l'engagement communautaire (Kaganer et al. 2013), et l'appartenance à une communauté d'innovation représente des valeurs à implanter et à transmettre au sein de la plateforme.

Éduquer les membres de la plateforme constitue donc un défi d'envergure surtout en présence d'individus provenant de culture et de niveaux d'éducatifs différents (Kaganer et al., 2013)

Nous avons vu, dans la section précédente, les différents défis de l'application de la cocréation de valeurs sur les plateformes sociales propre à la culture de l'organisation. Les individus sont le troisième élément central à considérer lors d'un changement d'orientation stratégique. Nous présentons les défis relatifs à cette dimension dans la section qui suit.

2.3.3 Les défis liés aux individus

Il faut engager des gestionnaires pluricom pétents avec un style managérial participatif. Ils doivent accepter les pertes occasionnelles et être engagés dans la logique de service, dans le transfert d'information, de connaissances et de compétences. Tout le système de gestion des ressources humaines doit être révisé, et orienté vers une logique à dominance service. On recherche des individus à compétences et connaissances dynamiques.

Dans une logique de ressources opérantes, ils doivent être capables d'utiliser les nouvelles technologies d'information et de communication pour acquérir, analyser et diffuser l'information, travailler en partenariat avec ses clients, ses concurrents, ses fournisseurs et distributeurs sous forme d'équipe de projets autonome. Ben Letaifa et Paulin (2011) proposent de former des équipes virtuelles de différents départements afin de diminuer les écarts de perception dans l'offre de service.

Il est important de repérer les personnes talentueuses de l'entreprise et leurs réseaux informels afin qu'ils soient formés et imprégnés à ce changement d'orientation en premier lieu. Ils représentent les vecteurs de la transmission culturelle au sein de l'entreprise.

Propre à la plateforme, il faudra recruter des gestionnaires de communautés virtuelles (Garrigos-Simon, 2012) qui créent, gèrent et augmentent la participation à la collaboration sur la plateforme. Assurer et améliorer le dynamisme et la notoriété de la plateforme est crucial pour la survie de cette dernière.

2.4 Conclusion de la revue de littérature

La logique à dominance service est un changement d'orientation majeure dans l'entreprise. Elle revisite les concepts liés à l'économie de service sur une logique qui lui est propre et marque la rupture avec celle basée sur les biens. Toutes les économies sont des économies de service, le service est l'unité d'échange, les ressources sont vues comme étant dynamiques, évolutives, intangibles.

On parle de ressources opérantes et non plus de ressources opérandes qui sont statiques et tangibles. Les biens sont un instrument d'échange et représentent un service sous sa forme physique, tangible. On ne fait plus la course aux matières premières et aux économies d'échelles comme avantage compétitif.

Au contraire, l'entreprise est à la recherche de compétences et de connaissances dynamiques à intégrer en vue d'innover sur le marché. Elles constituent l'avantage compétitif fondamental de l'entreprise.

Le client n'est plus vu comme un agent externe à l'entreprise qui crée de la valeur pour celui-ci. Au contraire, il fait partie intégrante de l'entreprise en cocréant et coproduisant de la valeur avec l'entreprise pour lui-même. L'entreprise doit donc travailler en réseaux avec l'ensemble des acteurs de son écosystème d'affaires à savoir ses employés, ses clients, les clients de ses clients, ses fournisseurs, les fournisseurs de ses fournisseurs, les universités, le gouvernement, la concurrence, etc.

Grace au progrès des technologies de l'information et de la communication, Internet a une fonction maitresse dans cette économie de service. Il joue le rôle de catalyseur de l'innovation par l'intermédiaire de ces plateformes sociales. C'est le plus grand centre de recherche et développement au monde.

En effet, ces plateformes virtuelles permettent la mise en réseaux de tous les acteurs d'un écosystème d'affaires. Cette mise en réseau interactive et instantanée va permettre une externalisation de la recherche et développement ainsi que d'autres activités de l'entreprise vers une foule d'individus.

Les individus postent divers contenus multimédias qui vont engendrer un travail collaboratif d'élaboration, de développement et d'expérimentation d'idées innovantes en vue de répondre efficacement aux besoins de la communauté. Ces plateformes sociales sont donc le moyen le plus rapide et le moins coûteux au monde pour innover.

Une implantation réussie d'une plateforme au sein d'une organisation impose à celle-ci de reconsidérer son modèle d'affaires et de faire plusieurs changements organisationnels. Nous avons synthétisé, de la littérature scientifique présente à notre connaissance, les différents défis à l'application de la cocréation de valeurs sur les plateformes sociales sous les trois dimensions composant une organisation : la culture, la structure et les individus.

La logique à dominance service, la cocréation de valeur avec les acteurs d'un écosystème d'une organisation grâce aux plateformes sociales sont de nouveaux paradigmes en marketing. Leurs applications dans le secteur financier n'ont pas encore fait, à notre connaissance, l'objet d'études et de recherches scientifiques. C'est pour cela que nous allons tenter d'identifier les défis à leurs applications propres à ce secteur et plus précisément au sein de l'institution financière Alpha.

CHAPITRE III.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans les sections qui suivent, nous décrivons (1) la méthodologie qualitative suivie (2) la méthodologie de collecte et (3) la méthodologie d'analyse de données.

3.1 Méthodologie qualitative : L'étude de cas

Comme l'objectif est de comprendre les défis à l'application de la logique à dominance service et de ces concepts fondamentaux spécifiques à l'institution Alpha, la recherche est de nature exploratoire. Nous avons réalisé une enquête qualitative directe grâce à une observation non participante de trois focus groupes.

Nous nous rangeons du côté de Huberman et Miles, (2003, p23) qui soulignent que les données qualitatives renferment des descriptions et des explications riches des phénomènes enracinés dans un contexte local (Huberman et Miles, 2003, p23).

Gummesson (2003, p485) stipule à cet effet:

« Mathematics, statistics, formal logic and computer talk are artificial and condensed languages, which can sometimes help us see things, sometimes not. The spoken and written language is less precise but far richer – not to mention the non-verbal language of such subtle signs as gestures, facial expressions and symbolic objects. »

Nous avons entrepris une approche descriptive, qualitative et plus précisément par l'étude d'un cas unique. Cette méthode d'analyse est la plus appropriée pour cerner notre objet d'étude. L'approche par les cas nous permet de comprendre dans leur globalité et leur complexité les phénomènes sociaux ainsi que des processus organisationnels et managériaux.

Nous nous appuyons sur les propose de Yin (2003) qui stipule que :

«Case study (...) is appropriate when investigators either desire or are forced by circumstances to define research topic broadly and not narrowly, to cover contextual or complex multivariate conditions and not just isolated variables, and to rely on multiple and not singular sources of evidence »

L'étude de cas est employée pour des études descriptives d'un phénomène afin de comprendre le « *quoi* », « *qui* », « *où* » et « *comment* » d'une situation. Aussi pour expliquer des phénomènes plus en profondeur, établir des relations et donc répondre à la question du « *pourquoi* » et du « *comment* ». Enfin, il la recommande pour étudier des phénomènes nouveaux où le cadre théorique n'est pas encore très développé.

Yin stipule à cet effet que :

«A case study is an empirical inquiry that:

- investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context; especially*
- when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which*
- multiple sources of evidence are used » (Yin R.K., 2009, p18)*

Une autre manière de justifier l'utilisation de l'étude de cas se base sur le raisonnement scientifique adopté (Barratt et al., 2011). L'étude de cas, basée sur un modèle inductif, a pour but de construire et de développer la théorie qui est présentement actuellement incomplète. La théorie dégagée se base directement sur les données de la recherche. Par opposition, l'étude de cas basée sur un modèle déductif cherche à confronter la théorie existante au cas en vue de confirmer ou de rejeter cette dernière.

D'après Gagnon (2005) :

«L'étude de cas comme méthode de recherche est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle des processus inhérents à différents phénomènes, que ces derniers soient individuels, de groupe ou d'une organisation »

Nous avons choisi de faire une étude de cas unique, car c'est une expérience unique et émergente au sein d'une institution financière. Cette pratique est innovante au sein de l'institution Alpha et pionnière dans le secteur financier.

Nous nous alignons avec les propos de Gummesson (2003, p488) qui stipule que:

«A single case study of a successful launch of new technology not only helps us understand a specific case, but can teach us general lessons about marketing. »

L'accès privilégié aux informations a permis une richesse de données en temps réel (Ben Letaifa et Rabeau, 2012). Nous avons eu la chance d'assister à ces focus groupes en tant qu'observateurs non participants et avons signé une entente de confidentialité des données.

Les principales limites de ce type de recherche sont l'impossibilité de généraliser les résultats du cas à l'ensemble des organisations et le risque de biais du chercheur. Il est en effet risqué de généraliser lorsque le phénomène étudié est complexe et qu'il ne concerne qu'un cas unique. Par ailleurs, le chercheur durant la conduite de sa recherche peut biaiser cette dernière en influençant les résultats et les conclusions.

Cependant, nous voulons faire une généralisation analytique plutôt qu'une généralisation statistique. Dans le but d'éviter les biais de recherche, nous avons suivi les recommandations de Yin (2009).

3.2 Méthodologie de collecte des données

Trois focus groupes d'une heure ont été réalisés par l'institution Alpha et ont été animés par une formatrice professionnelle externe. Nous y avons assisté en tant qu'observateurs non participants et avons eu l'opportunité d'enregistrer les intervenants.

Dans les sections qui suivent nous développons la méthodologie effectuée pour la collecte de données à travers (1) les questions de recherche (2) l'unité d'analyse (3) la qualité du design de la recherche (4) le protocole que nous avons suivi pour l'étude de notre cas et enfin (5) la procédure de collecte de données.

3.2.1 Questions de recherche

L'organisation des focus groupes avait pour objectif la mise en place d'une plateforme sociale de cocréation de valeur, de comprendre et d'expliquer les défis quant à son application.

Ainsi les focus groupes devaient répondre à cette principale question:

Quels sont les défis que doit relever l'organisation pour cocréer de la valeur avec ses membres sur la plateforme sociale d'innovation?

3.2.2 L'unité d'analyse

L'unité d'analyse découle de l'objectif et des questions de recherches (Yin, 2004). Nous avons interrogé 15 personnes provenant de différentes divisions de l'institution Alpha. Elles sont considérées comme étant des expertes et des leaders dans leurs unités.

3.2.3 Qualité du design de la recherche

Quatre tests sont mis en avant par Yin(1994) afin de juger de la qualité du construit de la recherche : (1) la validité du construit (2) la validité interne (3) la validité externe et (4) la fiabilité.

3.2.3.1 La validité du construit

La validité du construit est l'établissement des mesures adéquates aux concepts théoriques ou paradigmes étudiés. L'erreur de construit peut être due à un biais de jugement de la part du chercheur et va le conduire à choisir des mesures inadaptées.

Dans notre étude de cas le construit est représenté par les défis à la cocréation de valeur avec les employés sur la plateforme d'innovations. Dans la littérature scientifique, ce construit est validé par Allaire et Firsirotu (1993).

Allaire et Firsirotu décrivent l'entreprise comme un système stratégique et décomposent la gestion de l'organisation en trois dimensions en interactions : la structure, la culture et les individus. C'est sur cette base que nous avons développé nos questions de recherche et interrogé les membres de l'institution Alpha.

3.2.3.2 La validité interne.

La validité interne nous conduit à nous demander si l'on observe vraiment ce que l'on veut observer. Selon Yin (1994), ce test ne s'applique qu'aux études de cas explicatives ou causales :

«Internal validity (for explanatory or causal studies only, and not for descriptive or exploratory studies). » (Yin, 1994, p36)

Nous avons utilisé la méthode « *Pattern matching* » (Yin, 1994, p103) qui est selon lui une des stratégies d'analyses les plus souhaitables.

Yin stipule à cet effet :

« *Such a logic compares an empirically based pattern with a predicted one (or with several alternative predictions). If the patterns coincide, the results can help a case study to strengthen its internal validity.* » (Yin, 1994, p103)

Tout au long des focus groupes, les membres de la plateforme étaient présents. Nous avons un échantillon 100 % représentatif. Les défis soulevés par les participants correspondent à l'une des trois dimensions d'un changement d'orientation stratégique présenté par Allaire et Firsirotu (1993).

3.2.3.3 La validité externe

La validité externe nous amène à définir les différents domaines pour lesquelles nos résultats sont applicables. Il est donc question d'extrapolation et de généralisation de nos résultats à d'autres cas. Nous nous intéressons aux défis de cocréation de valeur sur la plateforme de l'institution Alpha.

Notons que dans une démarche inductive, nous cherchons une généralisation analytique et non statistique (Yin, 1994). Nos résultats sont applicables à l'institution Alpha et à toute autre institution désirant mettre en application la logique de cocréation de valeurs avec son écosystème d'affaires.

3.2.3.4 La fiabilité.

Cette dernière repose sur le principe que si un autre chercheur était amené à faire la même recherche, en suivant les mêmes procédures, il devrait obtenir les mêmes résultats.

Ainsi, notre objectif est de minimiser les biais et les erreurs en répertoriant autant que possible toute information concernant la conduite de notre étude. C'est pour cela que nous avons suivi le « *protocole de l'étude de cas* » (Yin, 1994) dans le but de construire une étude solide.

Nous avons aussi demandé l'avis d'expert externe à l'institution Alpha, afin d'avoir un regard critique sur les propositions dégagées et de vérifier le processus de collecte et d'analyse de données (Lincoln et Guba, 1985).

Tableau 1.1 Stratégies pour juger de la qualité du design de la recherche, tiré de Yin (1994).

Table II Case study tactics for four design tests

Tests	Case study tactic	Phase of research in which tactic occurs
Construct validity	Use multiple sources of evidence	Data collection
	Establish chain of evidence	Data collection
	Have key informant review draft case study report	Composition
Internal validity	Do pattern-matching	Data analysis
	Do explanation building	Data analysis
	Do time-series analysis	Data analysis
External validity	Use replication logic in multiple case studies	Research design
Reliability	Use case study protocol	Data collection
	Develop case study database	Data collection

3.2.4 Protocole de l'étude de cas

Dans le but que tous les participants comprennent l'objectif de la recherche et d'avoir une bonne qualité de données, une formation leur a été donnée, durant la première partie du focus groupe, sur la logique à dominance service (Vargo et Lusch, 2004 a, b), ses principaux fondements dont notamment la cocréation de valeur avec les acteurs de l'écosystème d'affaires.

Puis durant la seconde partie, nous leur avons posé directement la question des défis à l'application de cette nouvelle logique d'affaires à travers la plateforme de cocréation de l'institution Alpha.

Les focus groupes ont été organisés dans une salle de réunion de l'institution Alpha, dans une atmosphère informelle. Le but est de faire tomber leurs barrières pour avoir des réponses spontanées, dégager le maximum d'idées et susciter un maximum d'échange. Nous y avons assisté en tant qu'observateurs directs de manière non participante. Les répondants ont été enregistrés à l'aide d'un magnétophone. Des feuilles blanches, stylos, crayons et gommes ont été fournis par l'organisation. L'animateur leur a accordé trente minutes afin qu'ils puissent noter les idées dont ils voulaient parler.

3.2.5 Procédure de collecte de données

D'après Yin (1984) il existe six sources d'évidences lors de la collecte de données pour l'étude de cas : les documents, les archives, les interviews, l'observation directe, l'observation participante et les artefacts physiques. Nos données recueillies proviennent de sources primaires et secondaires.

Les sources de données secondaires (Jick, 1979) ont déjà été collectées. Elles présentent l'avantage d'être disponible rapidement et à faible coût. Cependant, elles ne répondent pas précisément à notre problématique. Elles constituent des outils précieux (Forster, 1994) dans la mesure où elles vont nous permettre de mieux identifier le problème, de formuler notre cadre théorique et notre design de recherche.

Elles ont été choisies en fonction de : leurs objectifs, la spécification et de la méthodologie de collecte de données, leur fiabilité, leur réputation et leur crédibilité. Nous nous sommes appuyés sur des articles scientifiques provenant de revues académiques (par exemple la MIT Sloan Management Review, Harvard Business Review,

American Marketing Association, etc.), sur des rapports d'industries (Mc Kinsey, Ipsos, etc.), des allocutions de Monique Leroux, actuelle présidente du Mouvement et de sites internet tels que celui de l'institution Alpha, du gouvernement, et de plusieurs plateformes de cocréation de valeurs avec les clients.

Les données primaires sont de types qualitatifs, descriptifs et directs. Elles sont spécifiques à notre étude, pertinentes, actuelles, mais sont coûteuses et longues à obtenir. Elles ont été recueillies grâce à l'observation non participante de trois focus groupes avec des employés de l'institution Alpha qui sont eux-mêmes clients de cette coopérative.

L'observation non participante présente l'avantage de mieux comprendre et de capturer le contexte dans lequel les répondants interagissent. Cela nous permet d'avoir une vision holistique, orientée vers la découverte de nouveaux concepts pour construire et développer la théorie (Patton, 2002). Selon Patton (2002, p262), cette méthode est utile en situation émotionnelle, lors d'une réunion de groupe pour discuter de la vision du personnel par rapport à une problématique précise. Cette méthode s'applique donc parfaitement à notre cas.

Les focus groupes présentent de nombreux avantages dont l'effet de synergie, le phénomène boule de neige, la spontanéité, une structure flexible et une observation scientifique

3.3 Méthodologie d'analyse de données

Nous nous sommes basées sur les méthodes de recherches (Lincoln and Guba, 1985) naturalistes et de comparaison constantes (Glaser and Strauss, 1967) pour analyser nos données. Ces approches constituent une méthode rigoureuse d'analyse de données qualitative (Gioia et Corley, 2004) et permettent de délimiter clairement les thèmes et les dimensions dégagées de l'étude (Gioia et al., 1994).

L'analyse qualitative se compose de trois parties : la condensation des données, la présentation des données et enfin leurs vérifications (Huberman et Miles, 2003, p34). Durant la phase de condensation de données nous avons sélectionné, simplifié et transformé des données « brutes » provenant des notes et des enregistrements de terrain.

Nous avons commencé tout d'abord par un codage conceptuel des données (Strauss et Corbin, 1990) en utilisant les mêmes codes et langages que celui des répondants. Dans un second temps, nous avons cherché les liens entre ces concepts afin de les réunir sous différents thèmes. Pour finir, nous avons regroupé les thèmes similaires en dimensions. Ce procédé a suivi un processus analytique itératif (Locke, 1996) durant les trois focus groupes jusqu'à saturation de l'information par les répondants. Nous avons choisi un format de présentation sous forme de graphique afin de mieux comprendre et de tirer des conclusions efficaces.

« Ils sont conçus pour rassembler de l'information et la rassembler sous une forme compacte immédiatement accessible, qui permet à l'analyste d'embrasser d'un coup d'œil la situation et, soit d'en tirer des conclusions justifiées, soit de passer à une étape suivante d'analyse » (Huberman et Miles, 2003, p36).

Lors de la phase de vérification des conclusions, nous avons dégagé des explications, des propositions qui ont été vérifiées avec les experts interrogés, et par des discussions avec ma directrice de mémoire. Leur validité est donc reconnue.

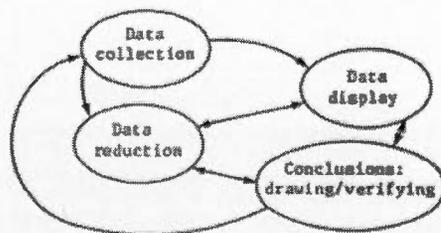


Figure 3.1 Composantes d'une analyse qualitative, adaptée de Huberman et Miles, 2003, p37)

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Comme illustré dans la figure 4.1, nous avons dégagé trois dimensions au modèle de l'application de la cocréation de valeur sur la plateforme sociale de l'institution Alpha : (1) la culture (2) la structure et (3) les individus. Nous allons approfondir ces dimensions à travers les différents thèmes et concepts qui s'y rapportent.

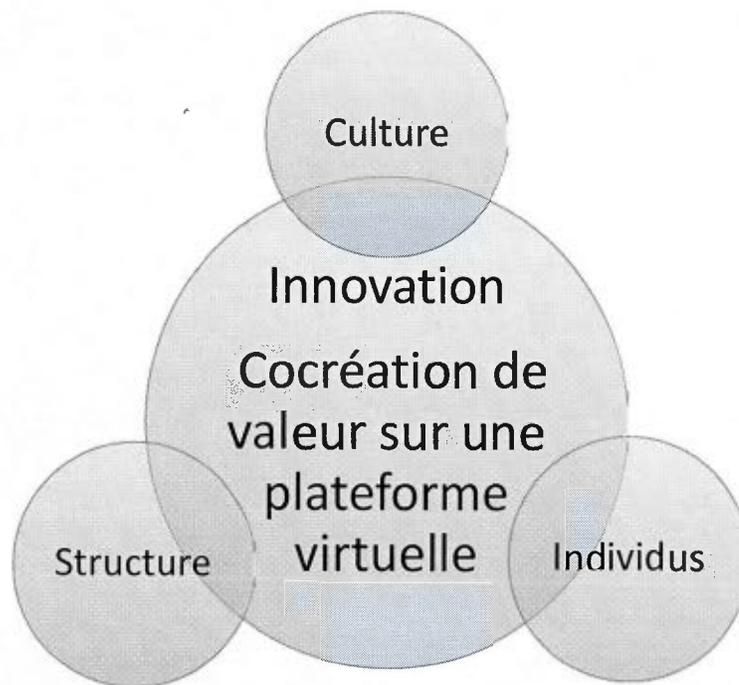


Figure 4.1 Trois dimensions organisationnelles à la cocréation de valeur sur une plateforme sociale

4.1 Un changement de culture

Quatre thèmes traitent d'un besoin de changement dans la culture de l'institution Alpha pour mettre en application la logique à dominance service et de cocréation de valeur sur une plateforme sociale : (A) identité (B) innovation et collaboration (C) confiance et (D) reconnaissance. La figure 4.2 en fait la synthèse.

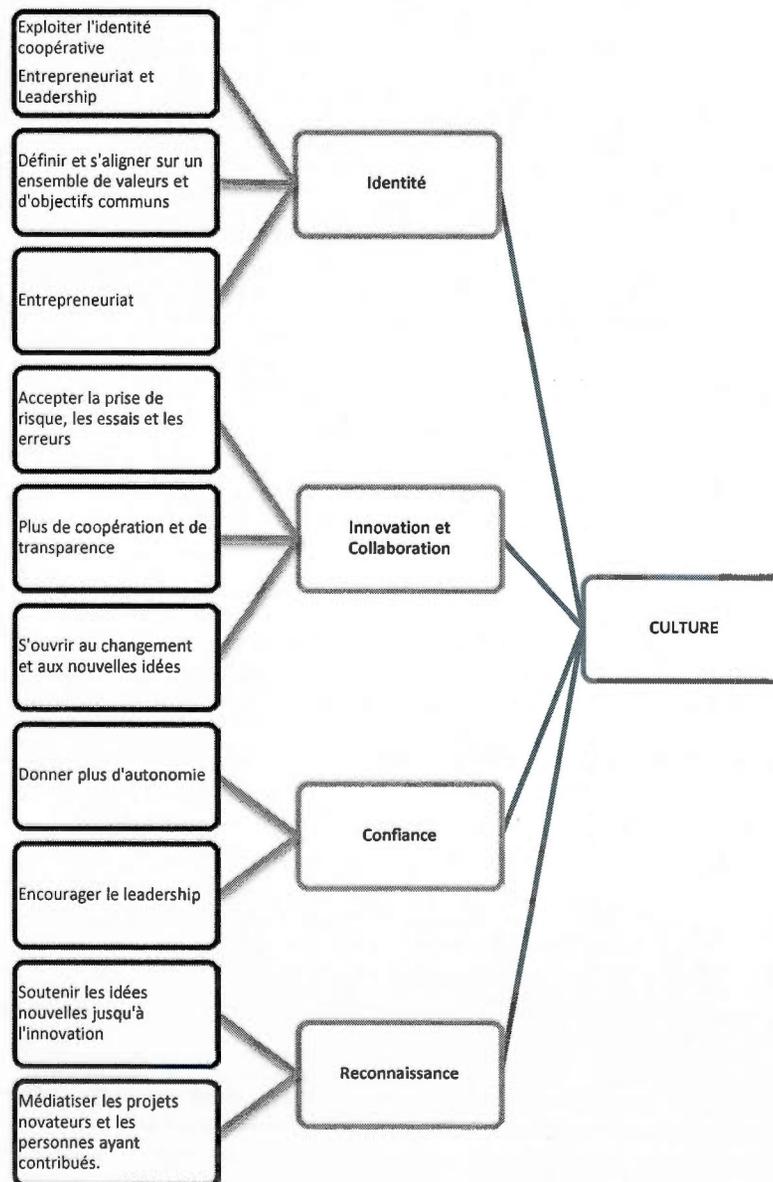


Figure 4.2 Concepts et thèmes relatifs à la dimension culturelle

4.1.1 Identité

L'identité nous renvoie ici, à « qui sommes-nous en tant qu'organisation? » et « qui devrait-on être? » (Gioia et Corley, 2004) C'est l'ensemble des caractéristiques communément partagées par les membres stables et relativement durables dans le temps (Albert et Whetten, 1985).

La base fondamentale de l'institution Alpha est son identité coopérative. Elle se doit de capitaliser dessus. Rappelons-le une coopérative « est un regroupement de personnes qui s'unissent pour répondre elles-mêmes à leurs besoins »¹. D'après ses membres, « *l'identité coopérative n'est pas assez exploitée* », « *le fait d'être une communauté est notre différence, ça devrait nous pousser à innover* ». Ainsi « *faire vivre l'expérience coopérative aux membres, la transmettre en impliquant nos clients* » constitue le fondement du changement d'une logique traditionnelle à celle d'une logique de service, d'innovation et de cocréation avec les parties prenantes.

Cette identité coopérative renferme un ensemble d'objectifs, de valeurs, et une vision commune à tous ses membres. Le véritable objectif d'une coopérative est « de toujours mieux servir les intérêts de ses membres »².

Cependant, les répondants stipulent qu'il est nécessaire de « *clairement définir les objectifs communs de l'entreprise et de les aligner aux objectifs personnels* ». Le concept d'identité renvoie à la question de « *qui voudrait-on être?* ». Dans ce sens, il faudrait définir une vision commune à tous les membres de l'institution Alpha : « *être reconnue comme une référence pour la communauté* », « *des leaders* » grâce à « *une culture de l'entrepreneuriat, de l'excellence et de la qualité* ».

¹ http://www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/fonctionnement-cooperatif/cooperative/ consulté le 16 février 2013.

² http://www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/fonctionnement-cooperatif/cooperative/ consulté le 16 février 2013.

Ceci nous amène au second thème souligné par les répondants : la mise en place d'une culture de l'innovation et de la collaboration.

4.1.2 Une culture d'innovation et de collaboration

Lors de son allocution, l'actuelle présidente et chef de la direction de l'institution Alpha a exprimé sa volonté de développer l'entrepreneuriat et l'innovation au sein du Mouvement en faisant participer l'ensemble de ses partenaires. Ainsi l'intention d'innover a clairement été exprimée par la haute direction.

D'après les répondants, il faut « *transformer notre culture actuelle pour la rendre plus innovante* ». C'est « *la contrainte qui nous pousse à innover* » alors qu'une culture de l'innovation favoriserait l'émergence de cette dernière. Ils soulignent plusieurs obstacles qui freinent l'instauration d'une culture d'innovation.

En effet, les membres ne sont pas familiers avec la prise de risque dans leurs habitudes de travailler. Il faut développer l'entrepreneuriat en instaurant une culture « *qui accepte la prise de risque* », « *qui tolère les erreurs et les essais* » et qui valorise la création de valeur à long terme et non sur « *une efficacité en dollar, basée sur des économies d'échelles et d'effets de levier* ».

De plus, « *le manque d'ouverture au changement* » et « *le conservatisme* » freinent la culture de l'innovation, les membres ne sont pas « *assez ouvert* », et sont « *tournés vers l'intérieur avec trop d'expertise* ». Il faut mettre en place « *une culture du leadership où l'on encourage et stimule l'innovation ouverte* ». Ceci nous amène à un concept pilier de l'innovation : la collaboration.

Au sein de l'institution Alpha, les répondants signalent le fait qu'« *il n'y a pas de réelle coopération* » en relatant plusieurs obstacles tels que « *la confidentialité des*

idées », « *la monopolisation du savoir* », l'iniquité entre les employés et les personnes externes, etc. Un répondant stipule : « *On ne veut pas écouter nos membres pour ne pas créer d'attentes et avoir à concevoir leurs demandes* ».

En réponse à ces freins, les participants préconisent de « *reconnaitre la génération des idées avec toutes les parties prenantes* » et ceux « *en réseaux* » à travers « *un processus démocratique de participation* ». Dans un objectif de « *cocréation de valeur* », il faut « *faire circuler l'idée* », « *soutenir les personnes et les encourager pour développer l'idée et ne pas la perdre* » par un « *travail d'équipe sans hiérarchie* » et « *un partage des savoirs* ».

En lien direct avec une culture d'innovation et de collaboration, découle le thème de la confiance accordée aux membres.

4.1.3 De l'appréhension à la confiance

Dans une logique d'innovation, de flexibilité, de cocréation de valeur avec les acteurs de l'écosystème d'affaires, un obstacle fréquemment cité par les répondants et dans la littérature est relatif à la confiance. En effet, les membres se plaignent d'« *un manque de confiance et d'autonomie dans la prise de décision* ». Ils désirent pouvoir « *concrétiser, prioriser et expérimenter les idées* ». Un répondant note de « *changer notre propre attitude avec plus de tolérance au risque* ».

De plus, il « *existe énormément de silos dans l'organisation, il ya des secrets mêmes au niveau micro équipe* ». Ce facteur vient directement affecter la confiance entre les membres et détériorer les relations de collaboration basée sur une transparence et une symétrie de l'information.

Pour finir, le rôle de la culture est de venir encourager, soutenir l'innovation. D'où le dernier levier abordé par les répondants celui de la motivation à innover.

4.1.4 Reconnaissance

Outre la motivation extrinsèque, le défi est d'« *encourager et de stimuler l'innovation ouverte* » par sa valorisation au sein de l'institution Alpha. Les répondants indiquent d'une part d'animer les équipes et d'autre part de médiatiser les idées et les projets innovants.

Pour résumer, face à la volonté d'innover et de cocréer au sein de l'institution Alpha, plusieurs défis ont été soulevés par les répondants relatifs à la dimension culturelle. Ces derniers regroupés sous différents thèmes (a) identité, b) innovation et collaboration, c) confiance et d) reconnaissance) nous ont permis de mieux comprendre la réalité intangible de l'institution Alpha et d'en ressortir des recommandations relatives à un changement culturel nécessaire.

La dimension structurelle d'une organisation représente la manifestation tangible de la culture. La structure de l'organisation doit donc évoluer de manière congruente au changement culturel qu'impose ce nouveau modèle d'affaires orienté vers la cocréation de valeur avec les acteurs de l'organisation

4.2 Un changement dans la structure

Dans les paragraphes qui suivent, nous analyserons les différents défis soulevés par les répondants relatifs à un changement dans la structure de l'organisation. Nous aborderons ainsi, tel que présenté dans la figure 4.3(a) le système de rémunération (b) le système de comptabilité (c) les politiques et procédures et enfin (d) la structure technologique.

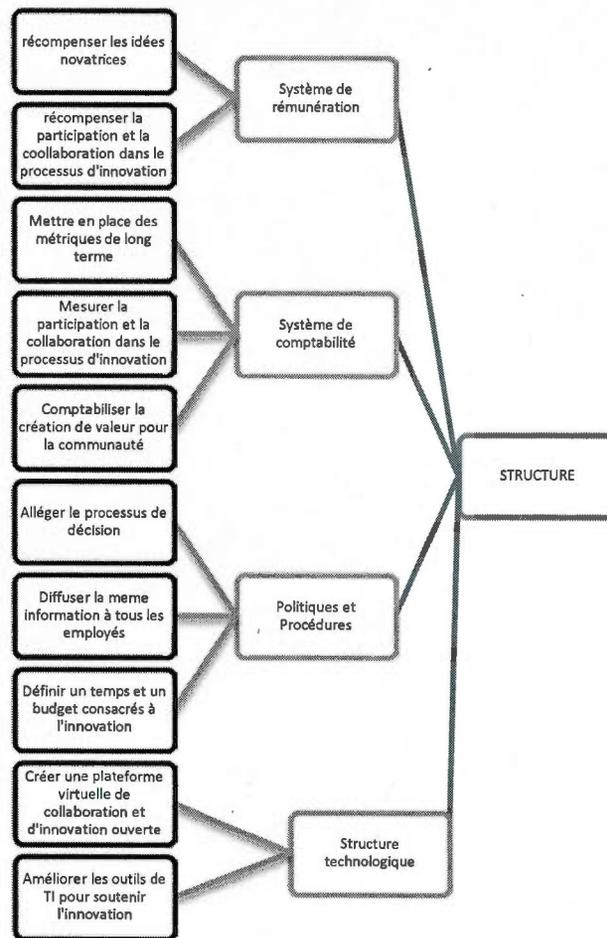


Figure 4.3 Concepts et thèmes associés à la dimension structurelle de l'organisation

4.2.1 Le système de rémunération et de récompense

En vue d'encourager les membres à « *participer* » au processus d'innovation, à « *entreprendre* », à « *expérimenter* », à « *collaborer* » pour « *cocréer* », un changement dans le système de rémunération s'impose afin de l'aligner avec la vision de l'organisation.

En effet, les répondants ont souligné la contradiction entre la vision de long terme, de collaboration et de co-création pour innover, avec le mécanisme de rémunération actuel, orienté court terme et basé sur une rentabilité financière.

Il faut « *valoriser et récompenser l'innovation* », « *il y a reconnaissance des efforts, mais pas celle de l'innovation, il n'y a reconnaissance que sur atteinte des objectifs* ». Ce système est contradictoire avec la notion d'innovation et de cocréation de valeur, dans la mesure où les bénéfices de ces dernières sont difficilement mesurables à court terme et où leur valeur évolue avec le temps. Il est donc nécessaire de réviser le système de rémunération et de récompense et de « *mettre en place des moyens concrets : concours, formations, incitatifs et journées de vacances* ».

Réciproquement, face à ce remaniement du système de rémunération, un ajustement du système de comptabilité est indispensable.

4.2.2 Le système de comptabilité

Un défi majeur est de savoir comment comptabiliser l'innovation et la cocréation de valeur. Ainsi les répondants proposent de « *mettre en place un système de métriques* » qui comptabilise la participation dans le processus d'innovation en termes d'implications en temps, en argent et de valeur créée pour la communauté. Ils stipulent clairement « *L'évaluation du rendement doit en tenir compte* ».

4.2.3 Les politiques et procédures

Il est question ici d'un « *changement au niveau de la politique de l'organisation dans le but d'opérationnaliser la volonté d'innover* ». En reconcevant les procédures et les processus d'affaires, les répondants veulent « *améliorer les modèles trop concentrés sur le produit* ». Ils précisent que cela nécessite « *d'alléger le processus de prise de décision pour moins de concertation* », de « *diffuser la même information à tous les employés* », de « *définir un temps consacré à l'innovation* » et « *un budget pour expérimenter* ».

4.2.4 La structure technologique

Face à tous ces changements, la technologie joue un rôle pilier. Elle permet l'application de ce nouveau modèle d'affaires centré sur l'innovation et la cocréation de valeur avec les acteurs de l'organisation. Elle permet de soutenir et d'aligner la culture avec les autres sous-dimensions de la structure.

Les répondants soulignent l'importance de « *créer une plateforme virtuelle en écosystème en s'associant avec les universités scientifiques et les clients pour être informé des derniers paradigmes liés à l'innovation* » et « *d'améliorer les outils technologiques* » en vue de soutenir l'innovation.

Cette « *structure innovante* » est une « *plateforme de collaboration* » qui a pour but d'innover. Les « *travailleurs virtuels* » seraient formés « *en équipes catalyseurs dans le but de recevoir, trier et développer les idées.* »

En se basant sur une vision systémique, ces changements dans la culture et dans la structure de l'organisation appellent à un changement au niveau des individus en termes de compétences et connaissances.

4.3 Un changement lié aux individus

Dans les paragraphes qui suivent nous abordons la dimension relative aux individus. Nous avons regroupé les propos des répondants sous deux principaux thèmes : A) le recrutement et B) la formation. La figure 4.4 en fait la synthèse.

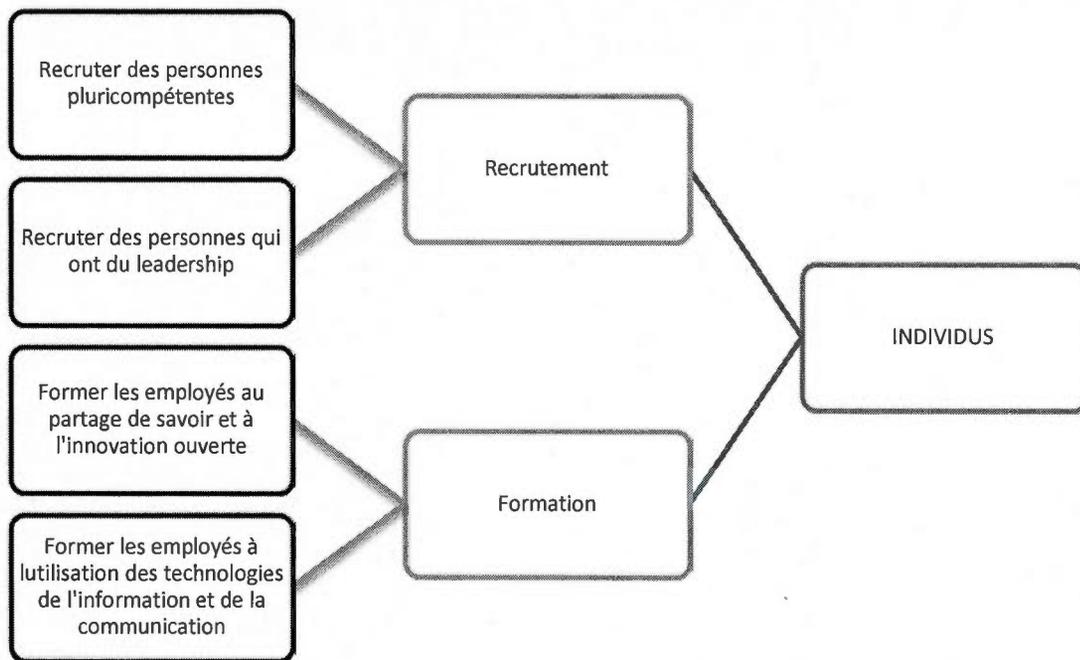


Figure 4.4 Concepts et thèmes associés à la dimension individus

Face aux changements rapides de l'environnement de l'organisation et à son changement d'orientation stratégique, les répondants appellent au « *soutien du département des ressources humaines* » afin de reconsidérer leurs besoins.

En terme de recrutement, les répondants soulignent le besoin de « *champions, de leaders* », de personnes entreprenantes : « *il faut du courage managérial* », « *des personnes qui concrétisent, priorisent et expérimentent* », de personnes « *multidisciplinaires* » : « *six multidisciplinaires valent mieux que douze pointus* ».

Par ailleurs, les ressources recherchées doivent « *savoir collaborer, apprendre, s'informer et partager* », elles doivent avoir des connaissances en technologie de l'information, et « *maitriser l'anglais* », perçu par les répondants comme étant la langue « *pour innover* ».

Les ressources déjà présentes doivent être « *formées, éduquées et sensibilisées* » à l'innovation ouverte, à la cocréation de valeur, à la collaboration et à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Pour cela, les répondants font clairement la demande « *d'avoir un animateur et un formateur externe disponible* ».

4.4 Discussion des résultats

L'analyse des trois focus groupes nous a permis de ressortir les défis à l'application de la cocréation de valeurs sur les plateformes virtuelles sous un angle tridimensionnel : A) la culture, B) la structure et C) les individus.

Le premier changement à entreprendre est relatif à la culture organisationnelle de l'institution Alpha. Les concepts émanant des répondants traités de l'identité de l'organisation (qui sommes-nous? et qui voudrions-nous être?). Cette dernière doit être en accord avec une culture de l'innovation et de la collaboration, de la confiance et de la reconnaissance au sein de l'institution Alpha.

Afin d'opérationnaliser et de soutenir ces profonds changements culturels, il est nécessaire d'ajuster la structure organisationnelle de l'entreprise. Les principaux concepts soulignés par les répondants traitent des systèmes de rémunérations et de récompenses, de comptabilité, des politiques et procédures et enfin de la structure technologique.

Pour finir, la troisième dimension abordée est relative aux individus de l'organisation. Elle renvoie aux concepts d'acquisition et de développement des ressources et compétences clés à détenir au sein de l'organisation afin d'implanter et de soutenir cette nouvelle logique d'affaires.

Nous avons synthétisé les résultats sous la forme d'un graphique. La figure 4.5 regroupe les différents concepts, thèmes et dimensions émanant des réponses de nos répondants par rapport aux défis de la cocréation de valeur sur une plateforme sociale.

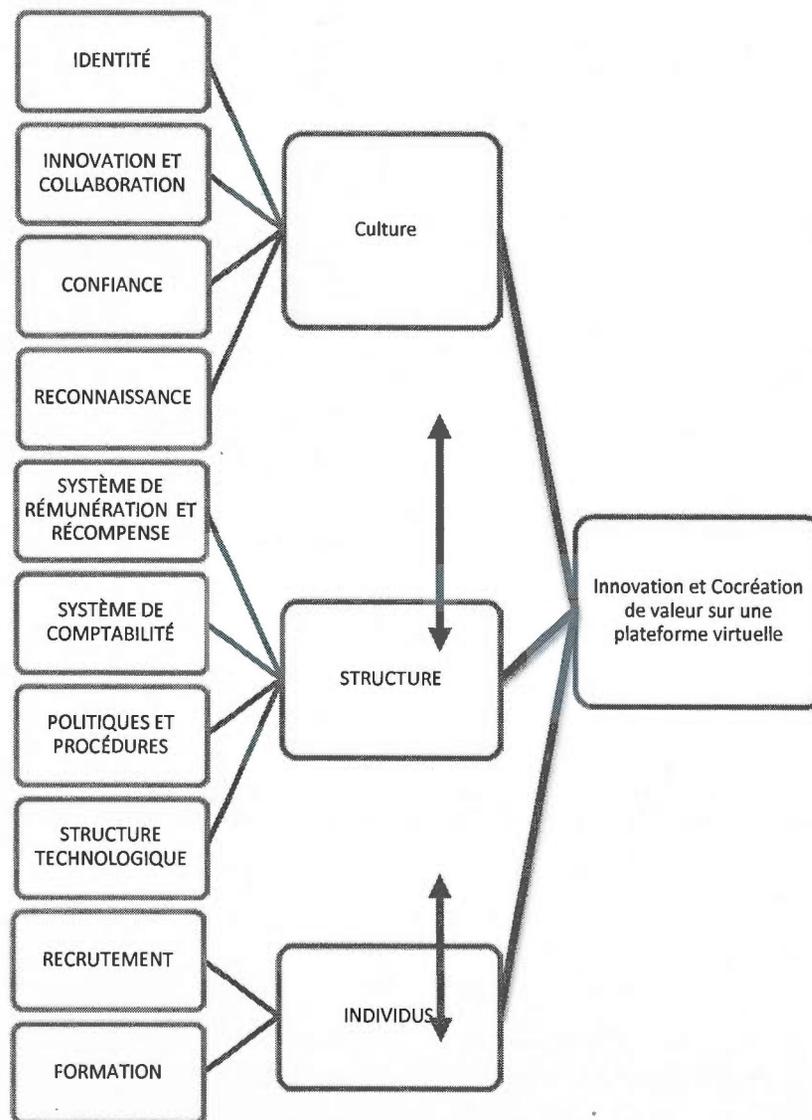


Figure 4.5 Modèle d'application de la cocréation de valeur avec les acteurs de l'organisation sur une plateforme sociale

CHAPITRE V.

CONCLUSION, LIMITES, IMPLICATIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES

5.1 Conclusion

Notre étude a porté sur les défis liés à la cocréation de valeur sur une plateforme sociale au sein du secteur financier. Cela dans le but de développer la théorie existante et de fournir des recommandations stratégiques à toute institution désirant mettre en application une logique à dominance service et plus précisément une logique de cocréation de valeurs avec les différents acteurs de l'organisation.

À travers la revue de littérature nous avons approfondi nos connaissances relatives à un nouveau paradigme en marketing qui se situe dans la continuité du marketing relationnel à savoir : la logique à dominance service.

Nous avons exposé ses propositions fondamentales et nous nous sommes focalisés sur l'une d'entre elles : la cocréation de valeur avec les acteurs de l'organisation grâce à l'intégration des technologies de l'information et de la communication.

Plus précisément, nous avons décrit les différentes applications de la cocréation de valeur sur les plateformes sociales en exposant les principales théories qui y sont associées : le nuage humain (Human Cloud), l'innovation ouverte (Open Innovation), l'innovation par l'utilisateur (User Innovation), l'externalisation vers la foule (Crowdsourcing).

En outre, la revue de littérature nous a permis de révéler plusieurs obstacles liés au changement organisationnel qu'imposait cette nouvelle logique d'affaires. Ces derniers étaient relatifs à trois dimensions : la culture, la structure et les individus.

À notre connaissance, les défis liés à l'application de la cocréation de valeurs sur les plateformes sociales n'ont pas fait l'objet d'études scientifiques au sein du secteur financier.

Nous avons entrepris une recherche exploratoire, qualitative afin de répondre à la question suivante : *quels sont les défis à la cocréation de valeur avec les acteurs de l'organisation sur une plateforme sociale?*

Nous avons fait l'étude d'un cas unique au sein de la seule institution financière qui désirait à notre connaissance mettre en place cette pratique pionnière au sein de son secteur.

Cette méthode de recherche qualitative est la plus appropriée pour répondre à notre problématique et pour développer la théorie existante. Elle est défendue par de nombreux experts, professeurs et praticiens dans le domaine de la recherche.

Dans le cadre de notre étude, nous avons assisté, en tant qu'observateurs non participants, à trois focus groupes. Ils ont été organisés par l'institution financière dans le but de répondre à la question de recherche et ont été animés par une personne externe.

Notre échantillon était composé de quinze répondants issus des différentes divisions de l'organisation. Ces personnes sont considérées comme des leaders et des experts au sein de leur département.

Les répondants ont souligné plusieurs défis quant à la mise en application de la logique à dominance service et plus précisément de cocréation de valeur sur une plateforme sociale virtuelle.

Leurs réponses ont été regroupées en différents concepts puis thèmes et enfin en trois dimensions sous la forme de graphiques dans le but de bien comprendre la réalité étudiée et de fournir des recommandations stratégiques.

La première dimension est relative à la culture. Elle regroupe les thèmes liés à l'identité de l'institution et aux valeurs d'innovation et de collaboration, de confiance et de reconnaissance.

La seconde dimension traite de la structure. Elle rassemble les thèmes liés à des changements dans les systèmes de rémunérations et récompenses, de comptabilité, de politiques et procédures et enfin dans la mise en place d'une structure technologique propre à la logique de cocréation de valeur avec les acteurs de l'organisation.

La troisième dimension est relative aux individus de l'organisation. Il est question de défis liés aux compétences des ressources. Les thèmes abordés sont le recrutement et la formation.

5.2 Limites de la recherche

Nous avons effectué ce projet de recherche avec une rigueur et une méthodologie scientifique de travail. Cependant, certaines limites d'ordre théorique et méthodologique sont à mentionnées.

Tout d'abord, nous avons adopté une approche qualitative à travers l'étude d'un cas unique. Nous ne pouvions donc pas faire de généralisation statistique. Cependant, notre but était de mieux comprendre notre problématique, nous cherchions donc la généralisation analytique.

Par ailleurs, lors de la collecte et l'analyse de données, nous devions tenir compte du risque de biais de jugement. Nous avons donc, dans un premier temps, diversifié nos sources de données dans le but d'avoir une vision holistique et cohérente de notre compréhension du problème. Dans un second temps, nous avons fait vérifier la méthodologie et nos résultats de recherche par des professionnels et experts dans le domaine.

5.3 Pistes de recherches futures

Sur la base de nos limites et des résultats de la présente recherche, nous proposons de nouvelles pistes pour des recherches ultérieures. Il serait intéressant d'enrichir le cadre théorique, en incorporant les futurs articles scientifiques traitant du sujet, afin de mieux saisir la complexité de notre objet d'étude. De plus, une recherche qualitative serait à mener pour tester l'impact de l'application du modèle proposé sur la performance de la plateforme sociale et sa contribution en termes de création de valeur pour l'écosystème d'affaires de l'organisation. Enfin il serait intéressant d'enrichir notre modèle en explorant d'autres secteurs d'activités.

5.4 Implications théoriques

En combinant les données de la revue de littérature avec les résultats de notre étude de cas, nous proposons un modèle pour appliquer la logique à dominance service et plus précisément la cocréation de valeur avec les acteurs de l'organisation sur une plateforme sociale.

En s'inspirant du modèle multifactoriel de l'organisation d'Allaire et Firsirotu (2004), nous avons relevé plusieurs défis concernant les dimensions suivantes : la culture, la structure et les individus. Notons que ces trois dimensions sont interconnectées. Elles doivent donc être vues et adaptées de manière systémique,

Nous proposons que la culture, la structure et les individus de l'organisation soient les trois dimensions qui affectent la mise en application de la cocréation de valeur avec les acteurs de l'organisation sur une plateforme sociale.

Relativement à la culture de l'organisation, nous suggérons que a) l'identité coopérative, b) l'innovation et la collaboration, c) la confiance et d) la reconnaissance représentent des défis à surmonter pour mettre en application la logique à dominance service et de cocréation de valeurs avec les acteurs de l'organisation.

Quant à la structure de l'organisation, nous suggérons que a) le système de comptabilité, b) le système de rémunération et récompense, c) les politiques et procédures et d) la structure technologique sont des éléments à adapter pour mettre en application la logique à dominance service et de cocréation de valeurs avec les acteurs de l'organisation.

Par rapport aux individus de l'organisation, nous suggérons que a) le système de recrutement et b) le système de développement des ressources et compétences constituent des défis à maîtriser pour cocréer de la valeur avec les acteurs de l'organisation sur la plateforme sociale.

Nous proposons ainsi un modèle (figure 5.1) pour mettre en application, au sein de l'organisation, une plateforme sociale de cocréation de valeur avec les acteurs de son écosystème d'affaires.

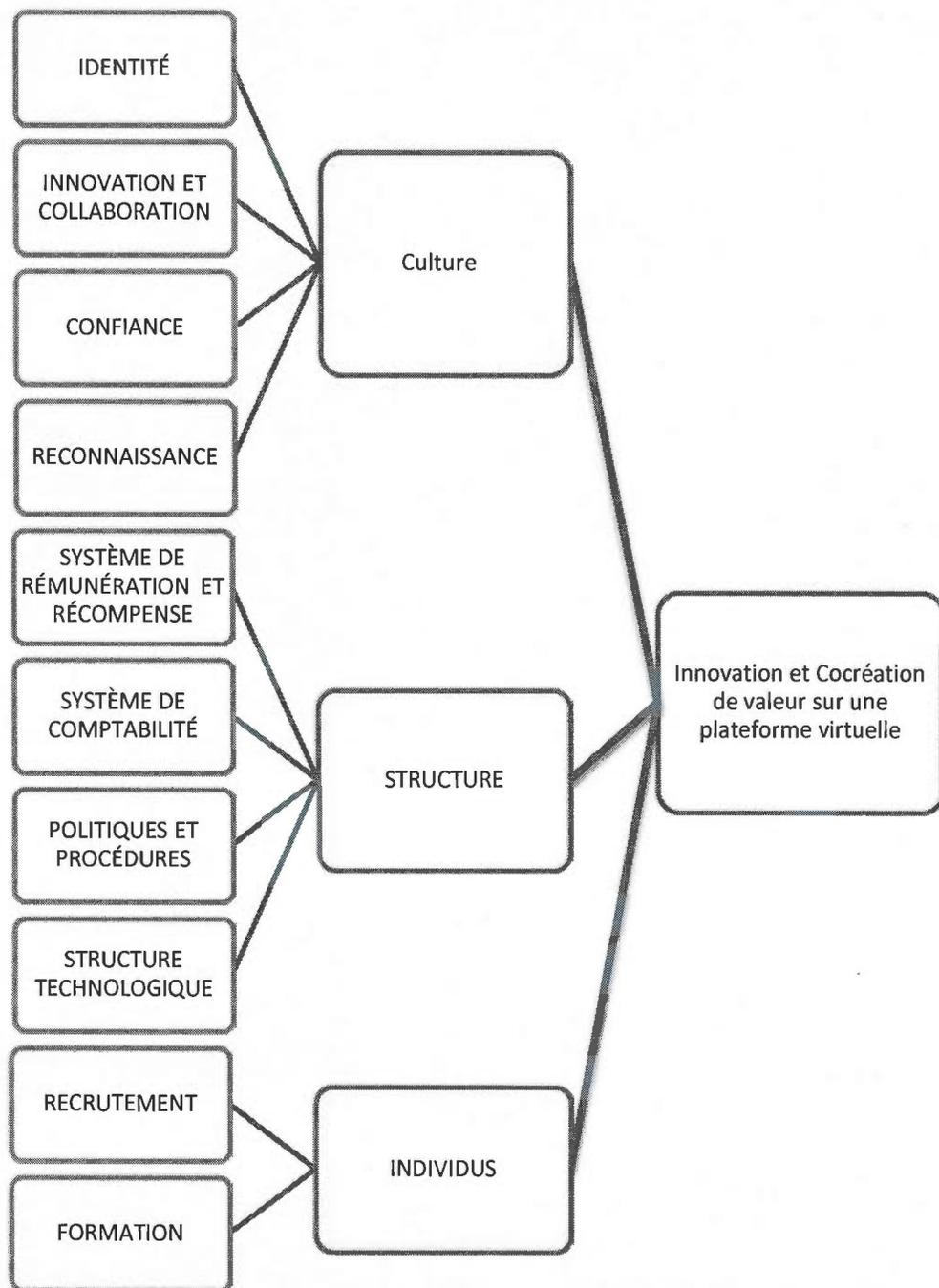


Figure 5.1 Modèle d'implantation de la cocréation de valeurs avec les acteurs de l'organisation sur une plateforme sociale

5.5 Implications managériales

En combinant les différentes sources de données analysées à savoir les trois focus groupes, la littérature scientifique, les documents provenant d'articles de journaux, de rapport d'industries, d'archives de l'institution Alpha et de sites internet, nous avons plusieurs recommandations stratégiques pour mettre en place une plateforme sociale destinée à la cocréation de valeur avec les différents acteurs d'un écosystème d'affaires.

Nous avons regroupé les recommandations stratégiques en nous basant sur les dimensions de notre modèle de cocréation de valeur avec les acteurs de l'organisation sur une plateforme sociale : 1) culture, 2) structure, 3) individus.

5.5.1 Culture

La culture est un des trois leviers fondamentaux pour mettre en place une logique de cocréation de valeur avec les acteurs sur une plateforme sociale.

Nous proposons les recommandations suivantes :

Recommandation 1 : *Mieux exploiter l'identité coopérative.*

L'identité coopérative de l'organisation renferme un ensemble de valeurs principalement basé sur la démocratie, l'égalité, la transparence, l'appartenance à une communauté et la responsabilité sociale.

Cet ensemble de valeurs renforce la logique de cocréation de valeur et d'innovation au sein de l'organisation. Cela permet à tous les membres de s'exprimer librement et équitablement et les oblige à agir de manière collective, transparente et responsable avec et pour la société.

Recommandation 2 : *Définir et s'aligner sur un ensemble d'objectifs communs.*

Le principal objectif de l'organisation est de toujours mieux répondre aux besoins de ses membres. Face à cet objectif, l'intégration de tous les acteurs dans le processus de création de valeur devient un impératif une innovation réussie.

Recommandation 3 : *Mettre en place une culture d'entrepreneuriat*

Exprimer la volonté de développer l'entrepreneuriat et l'innovation à tous les niveaux, sensibiliser les membres aux enjeux de l'innovation, s'encourager mutuellement à proposer et à expérimenter de nouvelles idées pour mieux répondre aux besoins de la société, à prendre des risques, et à accepter les erreurs permettront de développer une culture favorable à l'entrepreneuriat et à l'innovation.

Recommandation 4 : *Adopter une vision de long terme*

La perspective de court terme basé sur l'atteinte d'objectif purement financier ne permet pas à l'entreprise d'innover et donc ne constitue pas pour cette dernière une source d'avantage concurrentiel durable.

Au contraire, adopter une vision de long terme, en valorisant des objectifs socioéconomiques de cocréation de valeur pour l'ensemble de l'écosystème d'affaires, soutiendra l'organisation dans sa logique d'innovation et de cocréation de valeur.

Recommandation 5 : *Collaborer pour innover*

Encourager la collaboration, le travail en équipe aussi bien réelle que virtuelle et la transparence va faciliter l'échange d'idées, de savoir et de savoir-faire. Cela a pour conséquence un meilleur flux d'information au sein de l'organisation et donc

encourage la cocréation de valeur et l'innovation.

Recommandation 6 : Donner plus d'autonomie et de flexibilité

Alléger le processus de décision en réduisant la distance hiérarchique, en instaurant une prise de décision démocratique et en donnant plus d'autonomie et de flexibilité dans la prise de décision permet d'adopter un comportement proactif face aux évolutions rapides de l'environnement et de mieux répondre aux différents besoins des acteurs de l'écosystème d'affaires.

Recommandation 7 : Valoriser les membres et les idées innovantes.

Encourager les membres de l'écosystème à proposer et développer des idées en instaurant une culture de l'autosatisfaction reliée à la réalisation d'une tâche et en valorisant leur appartenance à une communauté d'innovation, la possibilité d'apprentissage et l'engagement communautaire.

Recommandation 8 : Médiatiser les membres et leurs idées

Médiatiser les membres et leurs idées au sein de la communauté et de la société dans le but de renforcer l'image de l'organisation comme communauté innovante au service de sa société, de faire valoir les compétences des membres qui ont participé à l'innovation et enfin d'améliorer l'engagement et la participation sur la plateforme sociale.

5.5.2 La structure

Recommandation 9 : Adapter le système de rémunération et de récompenses

Rémunérer les idées nouvelles et leurs développements, la participation et la collaboration sur la plateforme en fonction, par exemple, du temps investi et de la

qualité de la participation et par un système de primes sous forme de jeux-concours.

Recommandation 10 : Adapter le système de comptabilité

Mettre en place un système de métriques qui combinent des indices de performance de court terme et de long terme en comptabilisant la participation dans le processus d'innovation, la création de valeur pour la communauté et en intégrant des mesures de satisfaction du client par rapport à l'innovation, de croissance de sa valeur financière, de qualité de relations entre les acteurs, etc.

Recommandation 11 : Développer un système de réputation sur la plateforme sociale

Mettre en place un ensemble de métriques basées sur des critères qualitatifs et visibles de tous, pour encourager la participation, la fidélité et la confiance entre les membres de la plateforme. Tels que des statistiques d'activités sur la plateforme, le nombre de projets auxquels ils participent et entamés, des commentaires, une évaluation des membres par les membres par rapport à leurs compétences, la confiance accordée, etc.

Recommandation 12 : Définir un budget et un temps consacré à l'innovation

Plusieurs employés se plaignent du manque de temps pour apprendre à mieux connaître le client et à innover avec ce dernier. Formaliser un temps et un budget alloués à développer des idées innovantes encouragera les employés à participer au processus d'innovation.

Recommandation 13 : Créer une plateforme sociale de cocréation ouverte

Pour générer et développer les meilleures idées, nous recommandons d'ouvrir la plateforme de cocréation à l'ensemble de l'écosystème d'affaires dans le but de catalyser le processus d'innovation. Nous intégrons donc l'ensemble des acteurs de

l'écosystème d'affaires de l'organisation.

Recommandation 14 : *Améliorer les outils de la technologie de l'information*

Utiliser la technologie pour collecter, trier et sélectionner les idées qui ont le plus de potentielles sur une base de vote démocratique par les membres sur la plateforme sociale.

5.5.3 Les individus

Recommandation 15 : *Recruter des personnes pluricompetentes*

La diversité des ressources permet l'élaboration d'un plus grand nombre d'idées innovantes en évitant la myopie, un échange de savoir et d'expertise favorisant la sélection des meilleures idées et leurs expérimentations rapides sur le marché.

Recommandation 16 : *Recruter des personnes entrepreneurs*

Nous sommes à la recherche de personnes qui priorisent, concrétisent et expérimentent les nouvelles idées, de personnes qui ont un style de leadership participatif pour guider les équipes de projets et les soutenir tout au long du processus d'innovation.

Recommandation 17 : *Recruter des gestionnaires de communauté virtuelle*

Leurs missions sont de créer, gérer et améliorer la participation et la collaboration sur la plateforme. Assurer et améliorer le dynamisme et la notoriété de la plateforme est crucial pour la survie de cette dernière.

Recommandation 18 : Capitaliser sur les talents au sein de l'organisation

Repérer les talents et capitaliser dessus. Ces personnes constituent des vecteurs pour transmettre l'ensemble des valeurs liées à la nouvelle orientation stratégique.

Recommandation 19 : cocréer avec les utilisateurs précoces

En effet, ces personnes sont les premiers à utiliser les innovations du service sur le marché. Les repérer et les inciter à cocréer sur la plateforme sociale permettra d'avoir un retour d'information rapide et suscitera la génération et le développement d'idées novatrices.

Recommandation 20 : Former les membres à l'utilisation des nouvelles technologies.

Plusieurs personnes ne sont pas familières avec l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Former ces ressources leur permettra d'utiliser la plateforme virtuelle de cocréation et donc de participer au processus d'innovation.

Recommandation 21 : Former les membres à cette nouvelle logique d'affaires

« *Former, éduquer et sensibiliser* » à l'innovation ouverte, à la cocréation de valeur, à la collaboration et à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication

ANNEXE

LE MOUVEMENT DESJARDINS

Le Mouvement des caisses Desjardins est le plus grand groupe coopératif financier au Canada avec un actif de 190.1 G\$ et le premier groupe financier au Québec¹. C'est le sixième du Canada comme institution de dépôts avec 40% de part de marché. Il est aussi, d'après le journal Global Finance, la quatrième banque la plus sûre en Amérique du Nord et la seizième dans le monde. C'est aussi, la meilleure entreprise citoyenne au Canada d'après le classement de l'année 2012 du magazine Corporate Knights.²

1.1 Structure

La structure est constituée de l'organigramme représentant la hiérarchie au sein de l'organisation, de la mission, des buts et du système de gestion.

Le Québec est desservi par quatre cent vingt-deux caisses et huit cents quatre-vingt-huit centres de service. En 2011 les revenus du Mouvement ont été de 13.2G\$, soit 14.4% de hausse par rapport à 2010 et 385M\$ ont été redistribué sous formes de ristournes dont 81M\$ de retour à la collectivité sous forme de dons, bourses et commandites.

Le mouvement regroupe, outre son réseau de caisses et centres de services financiers coopératifs, une vingtaine de sociétés filiales en assurances de personnes et de dommages, en valeurs mobilières et dans la gestion d'actifs et capital risque. L'offre de service Desjardins est la plus accessible du Canada. On dénombre en effet près de 450 caisses membres, 905 centres de services et 2632 guichets automatiques.³ Elle est également

¹ <http://www.desjardins.com/fr/accueil/groupe-financier-cooperatif> Consulté le 16 janvier 2013.

² <http://www.corporateknights.com/node/1559> Consulté le 16 janvier 2013.

³ <http://www.desjardins.com/fr/accueil/groupe-financier-cooperatif/services-canada.jsp> Consulté le 16 janvier 2013

pionnière en matière de service en ligne au Québec. Son site est le site financier le plus visité au Québec.

1.1.1 La mission du Mouvement des Caisses Desjardins

« Contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de notre champ d'action :

- en développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux, et un réseau d'entreprises financières complémentaires, à rendement concurrentiel et contrôlé par eux;
- en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de nos membres, de nos dirigeants et de nos employés. »⁴

1.1.2 Organigramme du Mouvement des caisses Desjardins

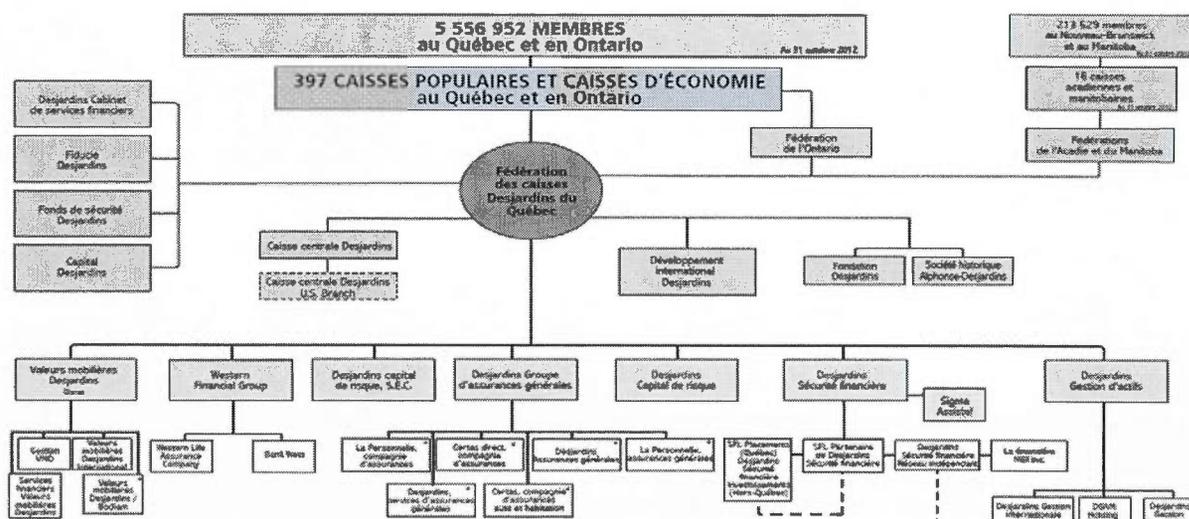


Figure 1.1 Organigramme du Mouvement des caisses Desjardins adapté de http://www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/organigramme

⁴ http://www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/mission.jsp Consulté le 16 janvier 2013

1.2 La culture du Mouvement des Caisses Desjardins

Le Mouvement partage les valeurs communes à toutes les coopératives à savoir : « *la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité* »

Elle se différencie des autres institutions financières et autres entreprises par son éthique basée sur l'honnêteté, la responsabilité sociale, la transparence, et la bienveillance. C'est une coopérative solidaire où l'argent est au service du développement social.

Les actions du Mouvement sont entreprises conformément à leur mission, leurs valeurs et priorités tel que l'accessibilité des services, le développement durable, le développement social et sociétal à travers l'éducation, les loisirs, l'insertion professionnelle des jeunes, etc.

L'engagement du Mouvement auprès de ses employés a fait de lui le meilleur employeur du Canada. En effet, elle offre des programmes de développement des compétences et connaissances de ses employés à travers des formations continues allant jusqu'à de l'aide financière pour reprendre les études. Elle propose une rémunération salariale équitable, compétitive et incitative et des régimes d'assurance collective et de retraites adaptés aux besoins de ses employés. Elle offre aussi un environnement de travail qui tient compte de la santé, du bien-être personnel, de l'épanouissement professionnel de ses employés et du développement durable.⁵

⁵ http://www.desjardins.com/fr/a_propos/carrieres/pourquoi/ Consulté le 16 janvier 2013

1.3 Les individus

Le fondateur des Caisses populaires Desjardins est Alphonse Desjardins (Lévis, Québec, 1854-1920). Monique F. Leroux est, depuis 2001, chef de la direction et présidente du conseil du Mouvement Desjardins. C'est une personne très engagée dans la communauté. Elle occupe dans ce sens plusieurs postes à grandes responsabilités au sein de plusieurs organismes renommés du secteur financier. On peut citer la participation au conseil d'administration et au comité exécutif du Groupement Européen des Banques Coopératives et la vice-présidence du conseil de la Confédération internationale des banques populaires. Elle est aussi membre de plusieurs organismes universitaires (HEC Montréal, la Faculté de gestion Desautels, l'Université McGill)⁶.

Desjardins représente 80 % de la population québécoise qui y possède un compte et regroupe 5.6 Millions de membres. La coopérative emploie quarante-six mille personnes au Canada et cinq mille trois cents dirigeants élus.⁷

1.4 L'histoire du Mouvement des caisses Desjardins

Afin d'approfondir notre compréhension de ce mouvement, nous présentons dans les paragraphes qui suivent l'histoire de son fondateur, l'origine de la création du Mouvement des caisses ainsi que les grandes étapes de son développement.

⁶ http://www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/conseil-administration/monique_fleroux-direction.jsp consulté le 16 janvier 2013

⁷ <http://www.desjardins.com/fr/accueil/groupe-financier-cooperatif/raison-etre.jsp> Consulté le 16 janvier 2013

1.4.1 Alphonse Desjardins : Fondateur du Mouvement des Caisses Desjardins.

Gabriel-Alphonse Desjardins naît le 5 novembre 1854 à Lévis. De père journaliste et de mère femme d'entretien, il est le huitième d'une famille modeste de quinze enfants. Il suit des cours de commerce au collège de Lévis jusqu'à ses quinze ans, âge où il fut contraint d'abandonner les études du au coût élevé de ces dernières.

C'est alors qu'il commence une carrière militaire qui durera trois années (1869-1872). Par la suite il s'engage dans la presse conservatrice au journal de l'Écho de Lévis puis en 1876 au Canadien dans lequel il couvrira les débats de l'assemblée législative de Québec. Pendant cette période il développa des connaissances et compétences professionnelles reconnues par ses confrères qui le mènent à être nommé membre du comité exécutif de l'association des journalistes de la province de Québec.⁸

Desjardins est une personne très impliquée dans la vie sociale. Son engagement politique comme militant au sein du parti conservateur et membre du comité de régie du Club Cartier de Québec le conduisent à occuper le poste de secrétaire du Comité central conservateur du comté de Lévis.

Très engagé dans la vie associative et culturelle du comté, il prend part à des œuvres charitables et philanthropiques et occupera en 1883 le poste de président de l'Institut Canadien-Français pour son dévouement à la littérature française et au patriotisme. Il s'immisce aussi dans la vie économique du comté en siégeant au conseil de la Chambre de commerce de Lévis, à titre de secrétaire-trésorier de 1880 à 1888, puis de conseiller jusqu'en 1893.

⁸ (http://www.desjardins.com/fr/a_propos/profil/histoire/alphonse-desjardins.jsp) Consulté le 16 janvier 2013

En 1887, les libéraux d'Honoré Mercier (1840-1894) prennent le pouvoir et cessent de subventionner la publication des débats afin de réduire les dépenses. Alphonse Desjardins se retrouve alors sans emploi et décide de reprendre ses activités de journalisme en lançant un nouveau quotidien l'Union Canadienne. Cependant à la suite de problèmes de santé, il est contraint d'arrêter la publication.

En 1897 lors d'un débat à la Chambre des communes à Ottawa sur les taux d'intérêt exigé sur les prêts, Alphonse Desjardins réalise le danger de l'usure pour les habitants du Québec. Il se met alors à chercher une solution afin d'y remédier.

Ses travaux de recherches sur les alliances coopératives internationales, le système de crédit union européen, le fonctionnement des sociétés de secours mutuel ainsi que son expertise dans les réseaux associatifs, le conduisent à conclure que c'est par un projet de coopérative qu'il pourra lutter contre l'usure et protéger les classes laborieuses en leur permettant de gérer elles-mêmes leurs argents et d'accéder à des crédits à taux d'intérêts raisonnables.

En riposte à l'usure, Alphonse Desjardins crée la Caisse populaire de Lévis le 6 décembre 1900. Le 23 janvier 1901, la première coopérative d'épargne et de crédit en Amérique du Nord commence ses activités avec pour premier dépôt dix sous.

Les idées d'Alphonse Desjardins se diffusent dans tout le Canada et jusqu'aux États Unis. En 1909, il est invité au Massachusetts et au New Hampshire pour aider à mettre en place le 1er crédit union des États-Unis⁹.

Ce mouvement de caisse populaire se propage dans tous les États-Unis et se transforme en une véritable campagne nationale; trente-deux états adoptèrent le projet

⁹ (The populist: Alphonse Desjardins [Canadians who inspired the world] Maclean's 113. 36 (Sep 4, 2000): 46.)

de loi des caisses populaires et mille cent crédits union furent mis en place.¹⁰ En 1961, Desjardins sera d'ailleurs officiellement reconnu comme l'initiateur du mouvement des Crédit Unions aux États-Unis par la Crédit Union National Association. Cependant ses idées ne sont pas toujours bien accueillies.

En effet ses démarches de légalisation des caisses populaires auprès des gouvernements provincial et fédéral échouent à de nombreuses reprises. Elles sont bloquées par l'Association des marchands détaillants du Canada et par la banque Nationale. Elles voient les caisses populaires comme des concurrents et ont comme principal objectif de contrer le développement des coopératives de consommation¹¹.

Le 5 mars 1906, la situation s'améliore. Alphonse Desjardins obtient la reconnaissance juridique des caisses de la province de Québec. Conscient de la garantie éphémère de la loi provinciale, il entreprend une campagne acharnée de propagande et de Lobbying des caisses populaires. Plusieurs évêques sont persuadés des avantages de ce modèle coopératif d'épargne et de crédit qu'ils peuvent apporter à leurs fidèles. Ils vont reconnaître les caisses populaires comme une œuvre sociale chrétienne et vont les recommander à leur clergé. Ces actions lui apportent un appui constant.

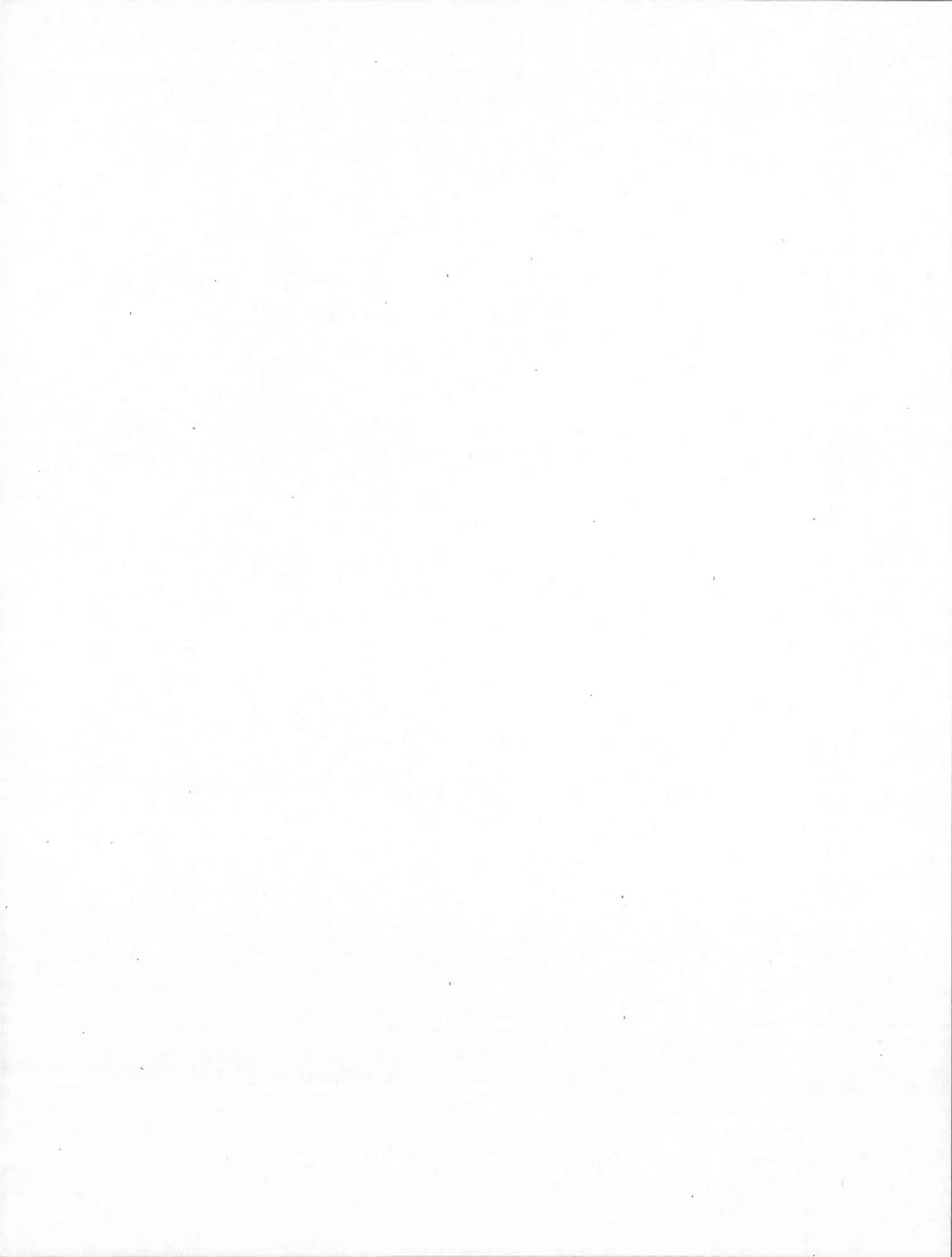
À partir de 1914, Alphonse Desjardins est contraint de stopper ses activités à la suite d'une maladie incurable. Cependant il ne se laisse pas déstabiliser, son plan d'action était déjà prêt depuis une dizaine d'années. Il projette de créer une fédération et une caisse centrale provinciale afin de rassembler et de consolider le réseau des caisses populaires. Elles exerceraient des fonctions de propagande, de gestion des liquidités et de contrôle.

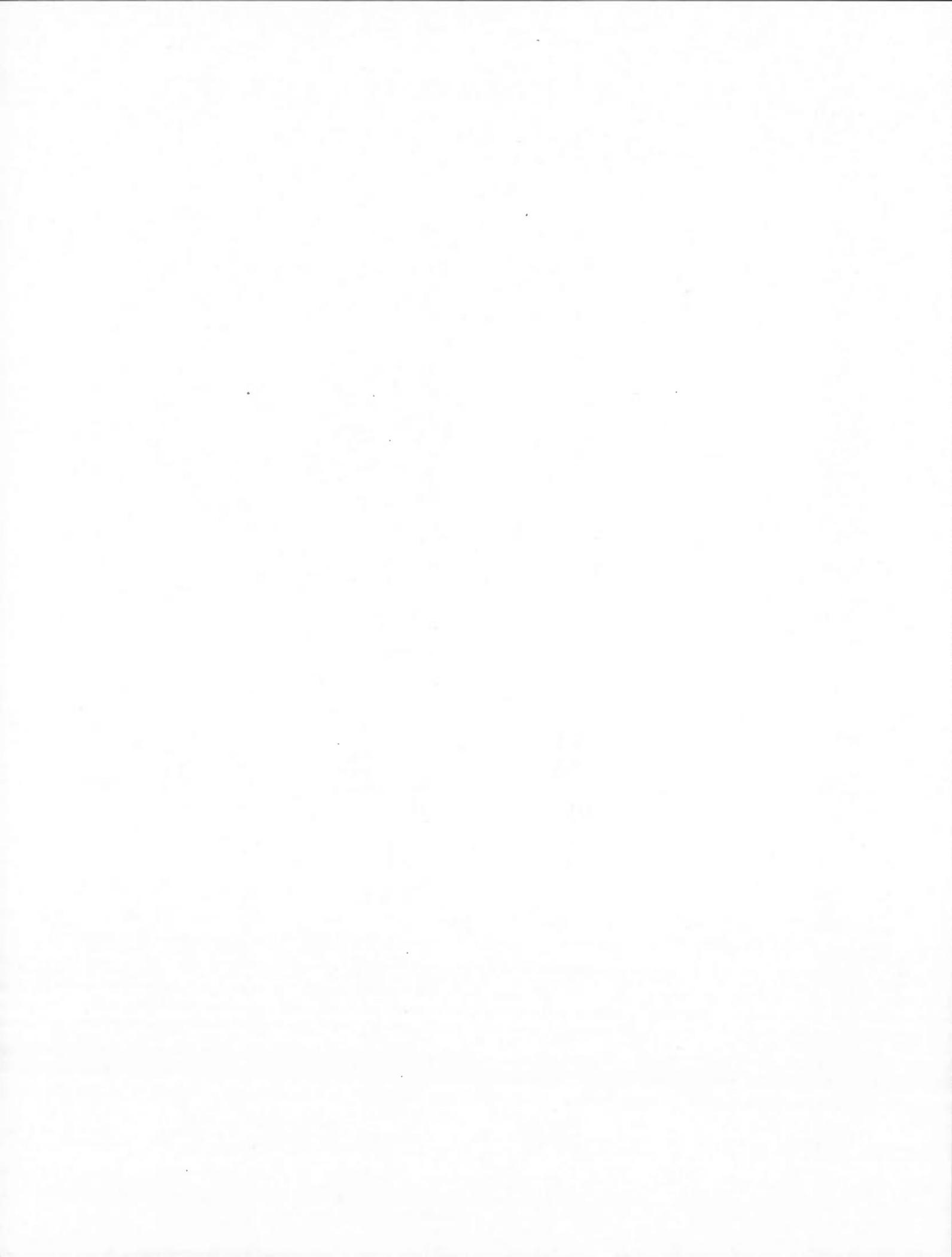
¹⁰ (The Birth of The CU Movement, Shaw Jilliam, Credit union magazine, Jan 2006, 72,1 pg 15)

¹¹ . http://www.desjardins.com/fr/a_propos/profil/histoire/alphonse-desjardins.jsp

Le 31 octobre 1920, Alphonse Desjardins succombe de sa maladie. Il construit un empire économique de plus de six millions de dollars. Son modèle associatif de coopération rassemblait trente et un mille sociétaires et comptait cent quarante caisses populaires au Québec. Son œuvre est le pilier du développement économique et social du Québec.

Alphonse Desjardins est désigné « *personnage historique national* » par la Commission des lieux et monuments historiques du Canada (1971) et comme le « *plus grand bâtisseur du Québec* » par les lecteurs du Journal de Québec et du Journal de Montréal en 2007





BIBLIOGRAPHIE

Rapports et Ouvrages

- Allaire, Yvan, et Firsirotu Mihaela. 1993. *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*. Boucherville (Qué.) : Gaetan Morin.
- Ashill, N., Davies, J., et Fredrickson, M. 2003. « Strategic Marketing Planning: A Grounded Investigation ». *European of Marketing*, vol. 37, no 4, p.4.
- Ayerbe, C. et Chanal, V. 2011. « Quel management des DPI dans les business models ouverts? » *Revue Française de Gestion*, vol. 37, no 210, p. 99-115.
- Belkahla, Wafa et Triki, Abdelfattah. 2011. « Customer Knowledge Enabled Innovation Capability: Proposing a Measurement Scale ». *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, no 4, p.648 – 674.
- Barratt, M., Choi, T. Y., et Mei, L. 2011. « Qualitative Case Studies In Operations Management: Trends, Research Outcomes, and Future Research Implications ». *Journal of Operations Management*, vol. 29, no 4, p. 329-342.
- Barthélemy, Jerome. 2007. *Stratégies d'externalisation*, 3e ed. Paris(France) : Dunod, 216p.
- Bernard, Y. 2004. « La netnographie: une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation ». *Décisions Marketing*, vol. 36, p. 49-62.
- Berry, L. 2002. «Relationship Marketing of Services : Perspectives from 1983 and 2000». *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, no 1, p. 59-77.
- _____.1995. «Relationship Marketing of Services : Growing Interest, Emerging perspectives». *Academy of Marketing Scienc*, vol. 23, no 4, p. 236-245.
- Bongsug, K., et Chae, B. 2011. « An Evolutionary Framework for Service Innovation: Insights of Complexity Theory for Service Science ». *International Journal of Production Economics*, vol. 135, no 2, p. 813-822.
- Brown, B., et Anthony, S. 2011. « How P&G Tripled Its Innovation Success Rate ». *Harvard Business Review*, vol. 89, no 6, p. 64-72.
- Burger-Helmchen, T., et Pénin J. 2010. *Crowdsourcing d'activités inventives : une analyse critique par les théories de l'entreprise*, Conférence GECSO(Strasbourg, 27- 28 mai).
- Chesbrough, Henry W. 2003. *Open innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston (MASS) : Harvard Business School Press.

- _____. 2003. « The Era of Open Innovation? ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, no 3, p. 34-42.
- _____. 2007. « Why Companies Should Have Open Business Models ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, no 2, p. 21-28.
- _____. 2011. « Bringing Open Innovation to Services ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 52, no 2, p. 85-90.
- Chussil, M. 2005. « With All This Intelligence, Why Don't We Have Better Strategies? ». *The Journal of Business Strategy*, vol. 26, no 1, p. 26 – 33.
- Cohen, W.M., et Levinthal, D.A. 1990. "Absorptive Capacity – A New Perspective on Learning and Innovation ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no 1, p.128-52.
- Constantin, James A., et Lusch, Robert F. 1994. *Understanding Resource Management: How to Deploy Your People, Products, and Processes for Maximum Productivity*. Oxford (OH.): Planning Forum.
- Corley, Kevin, et Gioia, Dennis. 2004. « Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, no 2, p. 173-208.
- Cova, Bernard, et Jallat, Frédéric. 2005. « Évolution du marketing relationnel inter-entreprises : des places de marché électroniques aux approches intégratives ». *Revue Française du Marketing*, no 202, p. 57-70.
- Curran, J. et Meuter, M. 2005. « Self-service Technology Adoption: Comparing Three Technologies ». *Journal of Services Marketing* . vol. 19, no 2, p. 103-113.
- Day, George S. 1990. *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York (NY): The Free Press.
- Dell, Michael et Fredman, Catherine. 1999. *Direct From Dell : Strategies that Revolutionized an Industry* . New York (NY): Harper Business Publishers.
- Dellarocas, Chrysanthos. 2010. « Online Reputation Systems: How to Design One that Does What You Need ». *MIT Sloan Management*, vol. 51, no 3, p. 33-38.
- Dickson, Peter R. 1992. « Toward a General Theory of Competitive Rationality ». *Journal of Marketing*, vol. 56, no 1, p. 69-83.
- Eisenhardt, K. M. 1989. « Building Theories from Case Study Research ». *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Eisenhardt, K. M., et Graebner, M. E. 2007. « Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges ». *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 1, p. 25-32.
- Fisk, Raymond P., Brown, Stephen W., et Bitner, Mary J. 1993. "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature", *Journal of Retailing*. vol. 69, no 1,

p. 61-103.

Forster, N. 1994. « The Analysis of Company Documentation ». In C. Cassell and G. Symon (éd.), *Qualitative Methods in Organizational Research*, p. 147-166. Thousand Oaks (CA): Sage Publications Inc.

Gagnon, Yves-Chantal. 2005. « L'étude de cas comme méthode de recherche ». *Presses de l'Université du Québec*, p. 1-128.

Garrigos-Simon, Fernando J. 2010. « Interrelationships Between Professional Virtual Communities and Social Networks, and the Importance of Virtual Communities in Creating and Sharing Knowledge ». In S. Dasgupta (Ed.), *Social Computing: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, p. 1674-1696. Hershey (PA): Information Science Reference.

Garrigos-Simon, Fernando J., Alcami, Rafael L., et Ribera, Teresa B. 2012. « Social Networks and their Impact on the Management and Marketing of Organizations ». *Management Decision*, vol. 50, no 10, p. 1880-1890.

Gassmann, O., Sandmeier, P., et Wecht, C.H. 2006. « Extreme Customer Innovation in the Front-End: Learning from A New Software Paradigm ». *International Journal of Technology Management*, vol. 33, no1, p.46-66.

Gibbert, M., Leibold, M., et Probst, G. 2002. « Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them To Create Value ». *European Management Journal*, vol. 20, no 5, p.459-69.

Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., et Chittipeddi, K. 1994. « Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence ». *Organization Science*, vol. 5, no 2, p. 363-383.

Glaser, B., et Strauss, A. 1967. *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago (IL): Aldine Press.

Gronroos, Christian. 2008. «Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-Creates? ». *European Management Journal*. vol. 20, no 4, p. 298-314.

_____. 2010. « Value Co-creation in Service Logic : A Critical Analysis ». *Marketing Theory*, vol. 11, no 3 p. 279-301.

Gummesson, Evert. 1995. *Relationship Marketing : Its Role in the Service Economy : Understanding Services Management*. New York (NY): John Wiley & Sons, p. 224-268.

_____.1998. « Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, no 3, p. 242-249.

_____. 2000. *Qualitative Methods in Management Research*, 2nd ed. Thousand Oaks (CA): Sage.

- _____. 2002. *Total Relationship Marketing: Marketing Management, Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy*, 2e éd. Oxford (UK) : Butterworth Heinemann.
- _____. 2004. « Return on Relationship (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Context ». *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19, no 2, p.136-148.
- Harris, Loyd C. 1996. « Benchmarking Against the Theory of Market Orientation ». *Management Decision*, vol. 34, no 2, p. 25-29.
- Harris, Loyd C., Ogbonna, Emmanuel, et Goode, Mark. 2008. « Intra-functional conflict: An Investigation of Antecedent Factors in Marketing Functions ». *European Journal of Marketing*, vol. 42, no. 3/4, p. 453-476.
- Hilton, T., et Hughes, T. 2008. « Co-production and Co-Creation using Self Service Technology: The Application of Service-Fominant Logic”. In Otago Forum 2: The Service Dominant logic of Marketing: From Propositions to Practice (Dunedin, 08-12 decembre 2008) – Academic Papers, Paper No: 4, p.1-20
- Homburg, Christian, Workman, John, et Jensen, Ove. 2000. « A Configurational Perspective on Key Account Management ». *Journal of Marketing*, vol. 66, no 2, p. 38-60.
- _____. 2000. « Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward a Customer-Focused Organizational Structure ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, no 4, p. 459-478.
- Howe, J. 2006. « The Rise of Crowdsourcing. » *Wired*, vol. 14, no 6, p. 134-45.
- Isabella, L. A. 1990. « Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events ». *Academy of Management Journal*, vol. 33, no 1, p. 7-41.
- Jick, T. D. 1979. « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in action ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no 4, p. 602-611.
- Judd, Robert. 1964. « The case for Redefining Services ». *Journal of Marketing*, vol.28, no 1, p. 58-59.
- Kaganer, Evgeny, Carmel, Erran, Hirschheim, Rudy, et Olsen, Timothy. 2012. « Managing the Human Cloud ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 54, no 2, p.1-2.

- Kohli, A.K., et Jaworski, B.J. 1990. « Market Orientation: The Construct, Research, Propositions, and Managerial Implications ». *Journal of Marketing*, vol. 54, no 2, p. 1-18.
- Kotler, Philip. 1977. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 3e ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Lavorata, L., Nilles, J., et Pontier, S. 2005. « Méthode des scénarios : Une méthode qualitative innovante pour le marketing. Application au comportement éthique du vendeur en B to B ». *Décision Marketing*, vol. 37, p. 67 -75.
- Lebraty, Jean- Francice. 2007. Vers un nouveau mode d'externalisation : le crowdsourcing 12ème Conférence de l'AIM(Lausanne).
- Lebraty, Jean-Fabrice. 2009. « Externalisation ouverte et pérennité: Une nouvelle étape de la vie des organisations ». *Revue Française de Gestion*, vol. 35, no 192, pp. 152-165.
- Lebraty, Jean-Fabrice, et Lobre, K. 2010. « Créer de la valeur par le crowdsourcing : la dyade Innovation-Authenticité ». *Systèmes d'informations et management*, vol. 15, no 3, p. 101-112.
- Letaifa, Soumaya Ben, et Paulin, Michèle. 2011. « Et si les banques agissaient comme catalyseur de l'innovation sociale et comme levier de développement des PME ? ». *Gestion*, vol. 36, no 2, p.79-88.
- Letaifa, Soumaya Ben, et Rabeau, Yves. 2012. « Évolution des relations coopétitives et rationalités des acteurs dans les écosystèmes d'innovation ». *Management International*, vol. 16, no 2, p.57-84.
- Lettl, Christopher, et Herstatt, Cornelius. 2004. « Users as Innovators and Developers of Radical Innovation: An Explorative Case Study Analysis in the Field of Medical Technology ». , paper n 22, .
- Lichtenthal, J., et Wilson, D. 1992. « Becoming Market Oriented ». *Journal of Business Research*, vol. 24, p. 191-207.
- Lincoln, Y., et Guba, E. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications Inc.
- Liotard, Isabelle. 2012. « Les plateformes d'innovation sur Internet : arrangements contractuels, intermédiation et gestion de la propriété intellectuelle ». *Management International*. vol. 16., no hors serie, p. 129-143.
- Locke, K. 1996. « Rewriting the Discovery of Grounded Theory after 25 years? ». *Journal of Management Inquiry*, vol. 5, no 3, p. 239-245.

- Lusch, Robert F., Vargo, Stephen L. 2006. « Service-Dominant Logic as a Foundation for Building a General Theory ». In *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, p. 406-420. New York (NY): Armonk, M.E. Sharpe.
- Lusch, Robert F., Vargo, Stephen L., et Tanniru, Mohan. 2010. « Service, Value Networks and Learning ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 38, p. 19-31.
- Mangelsdorf, Martha E. 2011. Interview sur The user innovation revolution. Rencontres avec Eric Von Hippel, a MIT Sloan School of Management, le 21 Septembre 2011. Tel que cite dans Fall 2011
- Menon, Anil, et Varadarajan, Rajan. 1992. « A Model of Marketing Knowledge Use within Firms ». *Journal of Marketing*, vol. 56, no 4, p. 53-71.
- Meyer, Vincent. 2008. « The Scenario Method: A Survey Technique to Assess Types of Communication within Organizations ». *Etudes de communication*, vol. 31, p. 133-156.
- Miles, Matthew B., et Huberman, A. Michael. 1994. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, 2^e éd. Thousand Oaks : Sage Publications Inc.
- Nieuwbourg, Philippe, et d'Hondt, Hubert. 2000. Places de Marché sur Internet: Nouvelles règles pour le commerce du XXI^e siècle. Paris (France) : BNTP.
- Normann, R., et Ramirez, R. 1993. « From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy ». *Harvard Business Review*, vol. 71, p. 65.
- Parnell, John A. 2006. « Generic Strategies after Two Decades: A Reconceptualization of Competitive Strategy ». *Management Decision*, vol. 44, no 8, p.1139 – 1154.
- Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 3^e éd. Thousand Oaks (CA): Sage Publications Inc.
- Perrien, John A., Filiatrault, P., et Ricard, L. 1993. «The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking ». *Industrial Marketing Management*, vol. 22, no 2, p.141- 148.
- Ragin, C. C. 1999. « The Distinctiveness of Case-Oriented Research ». *Health Services Research Journal*, vol.34, no 5, p.1137-1152.
- Rathmell J. M. 1966. « What is Meant by Services? ». *Journal of Marketing*, vol. 30, no 4, p. 32-36.
- Schenk, Eric, et Guittard, Claude. 2012. « Une typologie des pratiques de Crowdsourcing : L'externalisation vers la foule, au-delà du processus d'innovation ». *Management International*, p. 1-28.
- Sheth, Jagdish N., et Parvatiyar, Atul. 2000. « Evolving Relationship Marketing into a Discipline ». *Journal of Relationship Marketing*, vol.1, no 1, p. 3-16.

- Strauss, A., et Corbin, J. 1990. *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications Inc.
- Van Maanen, J. 1979. « The Fact of Fiction in Organizational Ethnography ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no 4, p. 539-550.
- Van Raaij, Eric K., et Stoelhorst, J. 2008. « The Implementation of a Market Orientation: A Review and Integration of the Contributions To Date ». *European Journal of Marketing*, vol. 42, no 11/12, pp.1265-1293.
- Vargo, Stephen L., et Lusch, Robert F. 2004. « Four Service Marketing Myths : Remnants of a Goods- Based, Manufacturing Model ». *Journal of Service Research*, vol. 6, p. 324-335.
- Vargo, Stephen L., Maglio Paul P., et Akaka, Melissa A. 2008. « On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective ». *European Management Journal*, p. 145– 152.
- Vargo, Stephen L., et Lusch, Robert F. 2008. « The Service-Dominant Mindset ». *Service Science, Management and Engineering*, p.89-96.
- Von Hippel, E. 2005. *Democratizing innovation*. Boston (MASS) : MIT Press.
- Von Hippel E. 1988. *The sources of innovation*. Oxford (UK) : Oxford University Press.
- Wind, J., et Rangaswamy, A. 2000. « Customerization: The Next Revolution in Mass Customization ». Cambridge (MA) :Marketing Science Institute.
- Yin, R. K.1994. *Case Study Research, Design and Methods*, 2^e éd. Thousand Oaks (CA) : Sage Publications Inc.
- _____. 2009. *Case study research: Design and Methods*, 4^e éd. Thousand Oaks (CA) : Sage Publications Inc.

Documents électroniques

<http://www.weforum.org/issues/global-information-technology/gitr-2012-data-platform>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Facebook>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Twitter>

<http://www.coop.gc.ca/COOP/display-afficher.do?id=1233861897458&lang=fra>

<http://www.coop.gc.ca/COOP/display-afficher.do?id=1233861897458&lang=fra>

<http://www.focusstrategique.com/le-blogue/qu%C3%A9bec-le-syst%C3%A8me-financier>

<http://www.desjardins.com/fr/accueil/groupe-financier-cooperatif>

<http://www.corporateknights.com/node/1559>

<http://www.desjardins.com/fr/accueil/groupe-financier-cooperatif/services-canada.jsp>

http://www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/mission.jsp

http://www.desjardins.com/fr/a_propos/carrieres/pourquoi/

http://www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/conseil-administration/monique_fleroux-direction.jsp

<http://www.desjardins.com/fr/accueil/groupe-financier-cooperatif/raison-etre.jsp>

http://www.desjardins.com/fr/a_propos/profil/histoire/alphonse-desjardins.jsp

http://www.desjardins.com/fr/a_propos/profil/histoire/alphonse-desjardins.jsp

http://www.desjardins.com/fr/a_propos/salle_presse/la_une/allocutions/allocution-20120331.pdf

<http://www.sdlogic.net>

http://www.nytimes.com/2008/07/22/science/22inno.html?pagewanted=all&_r=0

<http://www.infoworld.com/d/adventures-in-it/human-cloud-skilled-workers-growing-in-importance-094>

<http://www.innocentive.com/about-innocentive>

<http://nasaclckworkers.com/index.php>

<http://www.ideastorm.com/idea2ExploreMore?v=1359122233286>

<http://www.ideastorm.com/idea2ExploreMore?v=1359122233286&Type=AllIdeas>

http://www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/fonctionnement-cooperatif/cooperative/

http://www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/fonctionnement-cooperatif/cooperative/

<http://www.massolution.com>