



HAL
open science

L'étude d'un processus d'innovation au travers de la théorie des capacités dynamiques : le cas d'une banque régionale de détail, le Crédit Agricole d'Aquitaine

Marc Errotabehere

► To cite this version:

Marc Errotabehere. L'étude d'un processus d'innovation au travers de la théorie des capacités dynamiques : le cas d'une banque régionale de détail, le Crédit Agricole d'Aquitaine. Gestion et management. Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2018. Français. NNT : 2018PAUU2044 . tel-04323309

HAL Id: tel-04323309

<https://theses.hal.science/tel-04323309>

Submitted on 5 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR
École Doctorale 481 Sciences Sociales et Humanités
Centre de Recherche et d'Études en Gestion, EA4580

L'étude d'un processus d'innovation au travers de la théorie des capacités dynamiques : le cas d'une banque régionale de détail, le Crédit Agricole d'Aquitaine

THÈSE

Pour l'obtention du titre de
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION
(Arrêté du 25/05/2016)

Présentée et soutenue publiquement le 22/11/2018 par
Marc ERROTABEHÈRE

JURY

Rapporteurs :

Bruno AMANN
Professeur en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 3

Joanne HAMET
Professeur des Universités, Université de Bordeaux – IAE Bordeaux

Président :

Eric LAMARQUE
Professeur des Universités, Université Paris I – Panthéon Sorbonne – IAE Paris

Suffragants :

Emmanuelle CARNELLO-CHARLES
Maître de Conférences, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Laure LESME-BERTHOMIEUX
Directrice Générale Adjointe du Crédit Agricole d'Aquitaine

Co-directeur de Thèse :

Julien BATAÇ
Maître de Conférences, HDR, Université de Bordeaux – IUT Bordeaux

Co-directeur de Thèse :

Jacques JAUSSAUD
Professeur en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à exprimer mes plus vifs remerciements à mes deux directeurs de recherche, Messieurs Jacques Jaussaud et Julien Batac qui m'ont fait l'honneur de diriger mes travaux de thèse durant toutes ces années écoulées. J'ai tout particulièrement apprécié leurs conseils et leur soutien au fur et à mesure de l'état d'avancement de ma recherche. Ils n'ont pas manqué de m'apporter tout leur courage même dans les moments les plus délicats de ce travail. Leur motivation permanente m'a permis d'aller au bout de cet exercice qui n'en constitue pas moins une aventure personnelle mais réellement passionnante. J'ai toujours considéré que cet exercice s'apparentait à une pratique sportive que j'affectionne tout particulièrement qui est la course running en montagne (la pratique du trail) dont les qualités sont le sens de l'effort et la persévérance. Autant de qualités essentielles pour mener à bien ce travail de recherche doctorale.

Je souhaite également remercier mes plus proches collaborateurs de l'entreprise avec qui j'ai eu le plaisir de travailler au sein de l'entreprise qui m'a accueilli, le Crédit Agricole d'Aquitaine. Tout d'abord, l'ancienne responsable du Marché de l'Agriculture, Madame Marie Menvielle qui a su me concocter un programme d'immersion au sein de l'entreprise bancaire, et ce, afin de découvrir les facettes de cet univers que j'ai appris à découvrir. J'ai été amené, par la suite, à collaborer au sein de la structure avec plusieurs collègues (les équipes de Mme Régine Moity : Développement des flux à Aire S/ Adour ; Mr Jean-Paul Alyre : Responsable d'agence Grenade-sur-Adour ; Mme Françoise Lannebere : Responsable du Pôle Financement Agri/Pôle Instruction à Aire S/ Adour à Bordeaux ; Mr Eric Peigneguy : Responsable de l'Espace Grandes Entreprises du Vin Rive Gauche au siège à Bordeaux et enfin Mr Baptiste Brulé : Responsable du Pôle Développement des Territoires et des Expertises au siège à Bordeaux). Une mention spéciale à Baptiste, pour son professionnalisme et sa bienveillance, qui a su m'accorder de la confiance dans l'exercice de mes nouvelles fonctions liées à la politique d'innovation de la Caisse régionale d'Aquitaine et de l'accompagnement des startups. Merci à lui.

J'ai, en outre, su nouer de très belles rencontres au sein de cette entité bancaire avec mes collègues du service, et plus particulièrement avec Laure De Bennetot, Laetitia Vindevögel, Camille Lajugie, Sylvain Renaud ainsi que Philippe Rozier.

Je remercie également les équipes d'ETICoop et notamment Messieurs Xabi Etchevers et Jean-Michel Larrasquet qui ont été présents dès le démarrage de la thèse ainsi que Mme Erika Solans, arrivée par la suite. J'ai une pensée toute particulière pour Jean-Michel qui a su faire preuve

d'humilité et qui nous a malheureusement quitté prématurément. Nous garderons tous un très bon souvenir de lui (*Agur eta eskerrik hanitx Jean-Michel. Gogoan atxikitzen zaitugu*).

Cette recherche n'aurait pu aboutir sans le soutien inconditionnel de mon très proche entourage. A Iban, avocat de fonction et ami très proche, qui n'a cessé de m'apporter tout son soutien durant toutes les épreuves que j'ai suivies. A mes camarades de Pala, du Crédit Agricole d'Aquitaine, qui m'ont également soutenu et pris régulièrement de mes nouvelles durant toute cette aventure. A ma belle-famille et notamment à mon beau-père pour sa patience et pour son travail de relecteur. A ma famille, mon frère et mes parents qui ont été présents durant toutes ces années à mes côtés pour leur soutien moral. A mon père qui a œuvré de tout son possible pour la finalisation du document. Enfin, à Myriam, ma compagne, qui m'a suivi quotidiennement lors de cette thèse et qui a su m'apporté tout son courage.

Résumé

Face à la complexité de leur environnement, les banques se voient à la fois bousculées et stimulées par les nouveaux entrants, et contraintes par le nouveau format réglementaire. Dans le secteur bancaire, la question de l'innovation, et plus encore son organisation et son pilotage, s'imposent ainsi comme des sujets majeurs de réflexion. Notre recherche doctorale se propose ainsi d'étudier le processus d'innovation d'une banque régionale de détail sous l'angle de la théorie des capacités dynamiques. Dans cette thèse, nous choisissons d'étudier cinq dispositifs organisationnels lancés à intervalles réguliers par une banque régionale de détail : le Crédit Agricole d'Aquitaine. Ces nouveaux dispositifs, internes et externes, ont pour objectif d'alimenter l'organisation-support en nouvelles connaissances. Nous proposons de lire ces pratiques au regard du modèle développé par Teece (2007) et de transposer les trois phases de son analyse (*Sensing, Seizing, Transforming*) au sein du cas étudié. Les résultats de cette thèse consistent, d'une part, à décrire une démarche naissante mais bien réelle d'innovation au sein de l'entité bancaire. D'autre part, nous recensons des difficultés de connexion entre ces dispositifs et l'organisation-support (diffusion des nouvelles connaissances, transformation des pratiques, évolution des comportements). Un autre intérêt de notre recherche est de démontrer la relative fragilité du modèle des capacités dynamiques de Teece (2007), celui-ci ne s'appliquant que partiellement au cas bancaire investigué.

Mots clés : Capacités dynamiques, Banque, Innovation

Abstract

Faced with the complexity of their environment, banks are both jostled and stimulated by new entrants, and constrained by the new regulatory format. In the banking sector, the question of innovation, and even more its organization and its management, are thus essential topics for reflection. Our doctoral research thus proposes to study the innovation process of a regional retail bank from the perspective of dynamic capacity theory. In this thesis, we choose to study five organizational initiatives launched at regular intervals by a regional retail bank: Crédit Agricole d'Aquitaine. These new devices, internal and external, aim to feed the support organization with new knowledge. We propose to read these practices in light of the model developed by Teece (2007) and to transpose the three phases of its analysis (*Sensing, Seizing, Transforming*) into the studied case. The results of this thesis consist, on the one hand, in describing a nascent but very real initiative of innovation within the banking entity. On the other hand, we identify difficulties of connection between these initiatives and the support organization (diffusion of new knowledge, transformation of practices, evolution of behaviors). Another interest of our research is to demonstrate the relative fragility of Teece's dynamic capacity model (2007), which only partially applies to the investigated banking case.

Key words: Dynamic Capabilities, Bank, Innovation

Sommaire

| | |
|--|------------|
| Introduction générale | 10 |
| 1^{RE} PARTIE : REVUE DE LITTERATURE | 27 |
| CHAPITRE 1 : Le secteur bancaire face à l'innovation | 28 |
| 1. Les défis du secteur bancaire | 28 |
| 2. L'inscription de l'innovation dans les processus organisationnels des banques | 37 |
| CHAPITRE 2 : Les capacités dynamiques : un modèle pour étudier l'innovation dans le secteur bancaire | 57 |
| 1. Les antécédents et éléments constitutifs de la notion des capacités dynamiques..... | 57 |
| 2. Les capacités dynamiques comme grille de lecture pour étudier le cycle d'innovation d'une banque régionale..... | 88 |
| 2^{ème} PARTIE : LE CAS ETUDIE ET LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE | 96 |
| CHAPITRE 1 : Présentation du Crédit Agricole | 97 |
| 1. Le Groupe Crédit Agricole | 97 |
| 2. L'innovation au Crédit Agricole | 103 |
| 3. Le cas étudié : le Crédit Agricole d'Aquitaine..... | 109 |
| CHAPITRE 2 : La démarche méthodologique | 116 |
| 1. La prise en compte de précautions méthodologiques | 116 |
| 2. La méthode de collecte et de restitution des données recueillies | 120 |
| 3^{ème} PARTIE : LES RESULTATS | 144 |
| CHAPITRE 1 : Une démarche naissante mais bien réelle d'innovation au Crédit Agricole d'Aquitaine | 145 |
| 1. Le descriptif et les modalités de fonctionnement des cinq dispositifs organisationnels étudiés..... | 147 |
| 2. L'articulation des dispositifs organisationnels avec la structure-support | 162 |
| 3. Une articulation progressive...mais encore incomplète..... | 178 |
| Transition : la cohabitation entre les entités pour annoncer la lecture de Teece | 206 |

| | |
|---|------------|
| CHAPITRE 2 : La lecture des innovations par la grille de Teece | 212 |
| 1. Les trois dynamiques de Teece en lien avec le Crédit Agricole d'Aquitaine..... | 212 |
| 2. Les dispositifs organisationnels en relation avec les trois phases de Teece | 235 |
| 3. L'enchevêtrement des trois phases de Teece au Crédit Agricole d'Aquitaine | 242 |
| | |
| 4^{ème} PARTIE : LA DISCUSSION..... | 245 |
| CHAPITRE 1 : L'opérationnalisation des capacités dynamiques au sein du Crédit Agricole d'Aquitaine | 246 |
| 1. L'accès à des connaissances externes pour favoriser l'innovation..... | 247 |
| 2. Les capacités dynamiques incluent une diversité de fonctions | 250 |
| 3. L'identification de modes d'articulation spécifiques | 253 |
| 4. Une culture de l'amélioration continue favorable au déploiement des capacités dynamiques | 257 |
| | |
| <i>Conclusion de la 1^{ère} partie.....</i> | 262 |
| | |
| CHAPITRE 2 : Des capacités dynamiques contingentes au contexte organisationnel bancaire | 264 |
| 1. Des dispositifs difficiles à qualifier | 265 |
| 2. Une incorporation difficile à franchir | 270 |
| 3. Le caractère cyclique et invisible des capacités dynamiques | 272 |
| 4. Les conditions inhibitrices empêchent le déploiement des capacités dynamiques..... | 274 |
| 5. La mise en place d'une capacité dynamique d'optimisation | 282 |
| | |
| <i>Conclusion de la 2^{ème} partie</i> | 287 |
| | |
| Conclusion générale | 289 |
| | |
| <i>Bibliographie.....</i> | 301 |
| | |
| <i>Annexes – Partie 1 : Liste des sources documentaires</i> | 332 |
| | |
| <i>Liste des tableaux</i> | 395 |
| | |
| <i>Liste des encadrés</i> | 395 |
| | |
| <i>Liste des figures.....</i> | 396 |

| | |
|--|------------|
| <i>Liste des graphiques</i> | 397 |
| <i>Liste des images</i> | 398 |
| <i>Liste des retranscriptions des entretiens réalisés (CD-ROM)</i> | 399 |
| <i>Table des matières</i> | 400 |

Liste des sigles

API : APPLICATION PROGRAMMING INTERFACE
ASPE : ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DU PROJET D'ENTREPRISE
BAM : BANQUE ACCES MULTIPLE
BMDP : BANQUE MULTICANALE DE PROXIMITE
CA : CRÉDIT AGRICOLE
CAA : CRÉDIT AGRICOLE D'AQUITAINE
CAPG : CREDIT AGRICOLE PYRENEES GASCOGNE
CASA : CREDIT AGRICOLE SOCIETE ANONYME
CA STORE : CREDIT AGRICOLE STORE
CCA : CERTIFICATS COOPERATIFS D'ASSOCIE
CCI : CERTIFICATS COOPERATIFS D'INVESTISSEMENT
CD : CAPACITE DYNAMIQUE
CDD : COMITE DE DIRECTION
CRM : CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
DC : DYNAMIC CAPABILITIES
DCS : DIRECTEUR DE CLIENTELE SPECIALISE
DCV : DYNAMIC CAPABILITY VIEW
DSP2 : DIRECTIVE SUR LES SERVICES DE PAIEMENT 2
EGEA : ESPACE DES GRANDES ENTREPRISES AGRICOLES
ETICOOP : ECOLE TERRITORIALE POUR L'INNOVATION ET LA COOPERATION
FIRECA : FONDS D'INNOVATION ET DE RECHERCHE DU CREDIT AGRICOLE
FNCA : FEDERATION NATIONALE DU CREDIT AGRICOLE
IFCAM : INSTITUT DE FORMATION DU CREDIT AGRICOLE MUTUEL
INSUP : INSTITUT DE FORMATION DU CREDIT AGRICOLE MUTUEL
KBV : KNOWLEDGE-BASED VIEW
NOD : NOUVELLE ORGANISATION DISTRIBUTIVE
NICE : NOUVELLE INFORMATIQUE CONVERGENTE EVOLUTIVE
PE : PROJET D'ENTREPRISE
PMT : PLAN A MOYEN-TERME
RBV : RESOURCE-BASED VIEW

Introduction générale

« Les banques se sont vu imposer des contraintes spécifiques qui fragilisent leur modèle économique traditionnel (renforcement des normes prudentielles, érosion des nouveaux revenus bancaires, alourdissement de la fiscalité applicable au secteur financier,... Les banques font désormais face à une concurrence multiforme, inventive et agressive. Cette (r)évolution est irréversible et s’amplifie sous l’effet des innovations technologiques (...) Les banques qui ne se réinventeront pas disparaîtront. Une banque doit être plus que jamais en capacité d’innover efficacement et rapidement, au risque d’être reléguée au rang de simple fournisseur de services supports. La menace est bien réelle ».

Ces propos du Directeur général du Crédit Mutuel Arkéa¹ témoignent de l’importance pour les acteurs bancaires traditionnels de s’engager dans un processus de refonte de leur stratégie. Bien que le mouvement ait été amorcé depuis près de 20 ans déjà, le secteur bancaire est confronté depuis ces cinq dernières années avec plus d’insistance qu’auparavant à une évolution de ses environnements concurrentiel, réglementaire et technologique. Les changements environnementaux produits par ces bouleversements induisent des adaptations organisationnelles, encourageant *de facto* ces acteurs à implémenter de nouvelles pratiques qui vont se caractériser à la fois par leur souplesse, leur flexibilité et leur agilité (Pluchart, 2017). La refonte de cette stratégie s’accompagne à la fois d’une restructuration des organisations ainsi que d’une plus grande autonomie accordée dans les réseaux de distribution. Sur le plan technologique, l’arrivée de l’intelligence artificielle et du *machine learning*² constitue l’une des principales caractéristiques qui pèsent sur les établissements bancaires. Si ces nouvelles technologies ont le mérite d’améliorer la connaissance des clients, elles s’inscrivent comme autant de leviers permettant à ces acteurs de réduire les coûts tout en optimisant les processus existants notamment dans l’automatisation des activités du *back-office* et dans la désintermédiation des activités du *front-office*. Outre les technologies cognitives mises en place et le recours à des logiciels « autoapprenants » (par ex : Watson par le Crédit Mutuel), le *Big Data*, en tant que solution d’analyse et de traitement de l’information, s’est imposé comme une innovation majeure pour toutes les banques souhaitant tirer un « avantage qualitatif » de l’exploitation de leur important volume de données.

¹ Publiés en 2015 dans la revue banque

² Cela correspond au processus de fonctionnement d’un système d’intelligence artificielle doté de capacités d’apprentissage

Les nouvelles configurations adoptées s'intègrent désormais dans une nouvelle forme de stratégie qui naît de la prise en compte du digital dans toutes les strates de l'entreprise bancaire (équipement du réseau d'agences, transformation des métiers et compétences, adaptations des méthodes de travail, culture et communication d'entreprise...) (Llorca, 2017). L'irruption des nouvelles technologies de l'information et de la communication induit de nouveaux leviers de performance que ne peut ignorer l'acteur bancaire. L'accroissement de l'incertitude et la vitesse d'exécution dans laquelle agissent les nouveaux entrants (*fintech*, GAFA, BATX...) induisent l'obligation pour le secteur bancaire d'augmenter son aptitude au changement, autrement dit sa vitesse de réaction face à un environnement évolutif (Brack, 2016 ; Gosselin, 2017 ; Llorca, 2017 ; Pluchart, 2017). Pour cela, les banques doivent déployer des stratégies proactives et adapter leur base de ressources et de compétences, de manière systématique, afin de générer des innovations qui vont potentiellement générer de la valeur. Ne pouvant rivaliser sur le *pricing* (Ferrary, 1997), elles essaient de trouver d'autres voies de différenciation, à travers notamment la délivrance au client d'une meilleure qualité de service (Zollinger et Lamarque, 2004). On constate également l'avènement d'une « nouvelle esthétique bancaire » (reconfiguration des espaces, des identités, des marques, nouveaux concepts, langages, métiers...) qui fait notamment appel aux techniques du marketing bancaire (Pluchart, 2017). Aussi, les acteurs bancaires traditionnels ne peuvent capitaliser sur des objectifs en termes de captation de parts de marché (Fontaine, 2015 ; Audigier, 2016). Cela tient au fait que la population est extrêmement bancarisée et que le marché des services bancaires (compte-chèques, cartes bancaires...) est parvenu à saturation (Lamarque et Lamarque, 2003). En outre, les établissements bancaires dans leur pilotage interne doivent faire face à des contraintes réglementaires de plus en plus prégnantes qui exigent un surplus de rigueur et de vigilance que par le passé (Fontaine, 2015 ; Randriamiarana, 2016 ; Pluchart, 2017).

L'ensemble de ces transformations dont l'émanation provient essentiellement des facteurs exogènes appelle l'acteur bancaire à se positionner sur la thématique de l'innovation, qualifiée de stratégique par les banques qui veulent rester compétitives sur leur marché (Reidenbach et Moak, 1986 ; Drew, 1994 ; Storey et Easingwood, 1993 ; Porter et Kramer, 2006 ; Gianodis *et al.*, 2014 ; Schueffel et Vadana, 2016). Les auteurs qui se sont intéressés aux innovations dans le secteur de la banque se sont soit focalisés sur le développement de nouvelles offres (De Jong et Vermeulen, 2003), soit sur l'intégration de nouvelles technologies (Karmarkar, 2000 ; Ding, Verma et Iqbal, 2007). D'autres se sont intéressés sur le fait que ces acteurs doivent s'engager dans une politique d'ouverture vis-à-vis de leur environnement (Erikson, 2002 ; Chesbrough, 2003 ; Asli, 2012). Enfin, le rôle des établissements bancaires est également de participer, en interne, à la création de nouveaux schémas organisationnels pour répondre aux nouveaux enjeux. A cet effet, des auteurs ont observé que le secteur bancaire faisait mouvement vers un modèle « post-bureaucratique », plus ouvert sur la transgression des frontières internes et plus

enclin à fonctionner en mode projet (Lewin et Stephens, 1993 ; Heckscher et Donnellon, 1994 ; Desreumaux, 1996 ; Fasnacht, 2009). C'est dans cette perspective que nous nous situons pour élaborer notre travail de recherche.

L'intérêt du modèle de recherche réside ici dans l'étude d'un processus d'innovation déployé au sein d'une banque régionale de détail. Plus les signaux environnementaux évoluent rapidement, plus les organisations bancaires doivent s'adapter rapidement et également trouver les ressources adéquates afin de détenir les aptitudes qui lui permettront de reconfigurer leurs stocks de ressources et de compétences. Cette maxime s'inscrit comme le point de départ du cadre théorique mobilisé pour notre thèse. Nous faisons pour cela le choix d'utiliser la théorie des capacités dynamiques afin d'étudier comment une organisation bancaire se restructure pour innover. L'approche par les « capacités dynamiques » nous paraît pertinente et intéressante afin d'expliquer comment une organisation bancaire, en proie à une concurrence protéiforme, parvient à une reconfiguration de ses ressources et de ses compétences et parvient à trouver les leviers nécessaires afin de s'adapter à son environnement. L'environnement de plus en plus complexe et incertain nécessite la mise en place de bonnes « capacités » d'adaptation (Eisenhardt et Martin, 2000), traduites sous le nom de « capacités dynamiques » (Teece, 2012). Celles-ci, dont la particularité est de s'inscrire à l'interface de l'environnement et de l'organisation, interviennent comme une réponse d'ordre stratégique pour faire face aux fluctuations de leur environnement. Le cadre théorique mobilisé sur les capacités dynamiques s'inscrit parfaitement dans cette volonté de comprendre comment une organisation bancaire parvient à capter, intégrer et reconfigurer de nouvelles ressources et compétences.

D'un point de vue théorique, le concept des capacités dynamiques a le mérite de s'inscrire à contre-courant des analyses "porteriennes" étant donné que le prisme choisi par les théoriciens vise non pas à investir sur un marché en fonction de son degré d'attractivité mais plutôt à identifier les ressources uniques, idiosyncrasiques, qui caractérisent l'entreprise (Poulis et Jackson, 2007 ; Altintas, 2012). Dès lors que l'organisation a effectué ce premier travail d'identification, elle va par la suite rechercher les informations au sein de son environnement externe et décider d'investir ces ressources dans les marchés qui lui semblent les plus utiles et les plus rémunérateurs. Ensuite, en fonction d'une estimation réalisée sur le profit et l'avantage concurrentiel, l'entreprise bancaire décide soit d'intégrer ce nouveau marché et ces nouvelles technologies dans son stock de ressources et de compétences, soit de s'en séparer en vendant ou en cédant ses ressources acquises à d'autres entreprises. Les capacités dynamiques nous donnent un éclairage pertinent quant aux stratégies d'intégration et de diversification des entreprises. Au lieu de s'aventurer dans de nouveaux marchés où l'entreprise estime ne pas avoir la connaissance requise et nécessaire pour y investir, l'approche par les capacités dynamiques oblige d'abord à se poser la question de ce que l'entreprise est capable de faire avec les actifs qu'elle a à

disposition (actifs immatériels, invisibles). Ce concept s'imbrique parfaitement dans le cas bancaire étudié, dont la logique est celle de faire face à des situations de bouleversement concurrentiel, de rupture technologique et/ou réglementaire. Ainsi, il importe aux organisations d'acquérir de nouvelles informations issues de leur environnement externe (Levet, 2001) afin d'être en capacité d'anticiper le changement permettant à l'organisation, de cette manière, de lever les incertitudes sur les stratégies à adopter, et de se positionner favorablement face aux attentes du marché. Comme évoqué par Teece (2007), l'information est vitale pour l'implémentation de cette capacité. La communication et l'échange d'informations, d'expertises et de connaissances participent à nourrir ce processus.

D'un point de vue managérial, nos travaux visent à donner des clés de compréhension aux managers afin qu'ils puissent « *comprendre, mesurer et agir sur la base des capacités dynamiques* » (Pavlou et El Sawy, 2011). Si les recherches empiriques sur le sujet ont eu tendance à occulter la problématique des moyens par lesquels les capacités dynamiques sont en mesure de faire évoluer concrètement leur organisation, notre thèse vise à répondre aux lacunes de ce que les théoriciens nomment la boîte noire (Fujimoto, 2001 ; Pavlou et El Sawy, 2011 ; Ben Daali *et al.*, 2016). Sur ce dernier point, nous avons identifié un certain nombre de pratiques, des outils de pilotage, dont l'objectif pour la banque est de permettre la réussite du processus de déploiement de ses capacités dynamiques en interne. Cette recherche fournit des propositions d'actions pour les managers ainsi que pour les décideurs. Sa particularité est de faire la jonction entre une recherche fondamentale et une recherche appliquée et vise à faire progresser la vision concrète des capacités dynamiques aussi bien d'un point de vue théorique qu'empirique. En décrivant le processus d'innovation d'une banque régionale au travers de la théorie des capacités dynamiques, nous donnons des indications sur les conditions qui vont venir faciliter son déploiement en interne. Ainsi, en renforçant le caractère opératoire du concept, notre thèse participe à rendre visible les conditions facilitatrices et inhibitrices qui permettent le développement (ou non) des capacités dynamiques (Ambrosini et Bowman, 2009). Nous nous sommes attachés également à effectuer un travail d'identification sur les éléments déclencheurs des capacités dynamiques (Augier et Teece, 2008 ; Teece, 2009).

1. Le cadre théorique des capacités dynamiques

Nous avons choisi de nous focaliser sur le modèle des capacités dynamiques dont le terme apparaît explicitement pour la première fois dans l'article de Teece et Pisano (1994)³. Ces auteurs donnent la définition suivante : « *le sous-ensemble des compétences / capacités qui permet à la firme de créer de nouveaux produits et process et de répondre aux circonstances changeantes du marché* ». Ils font référence au caractère à la fois changeant et mouvant de l'environnement et au rôle clé joué par le management stratégique dans l'adaptation et la reconfiguration des aptitudes organisationnelles internes et externes. C'est dans le prolongement du débat sur les routines comme sources de changement (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Teece, 2007 ; Altintas, 2012) et des apports de la *RBV (Resource-Based View)* que s'est construit ce cadre théorique.

La littérature recense qu'il n'existe pas de cadre théorique articulé consacré à la question des capacités dynamiques pour l'entreprise. De nombreuses réflexions entourent le concept notamment le manque de précision autour de sa définition. Recouvrant une diversité de conceptions (Helfat et Peteraf, 2009 ; Altintas, 2012), les opinions divergent quant à leur nature (Easterby-Smith *et al.*, 2009 ; Barreto, 2010 ; Peteraf *et al.*, 2013 ; Di Stefano *et al.*, 2010 ; 2014 ; Wohlgemuth et Wenzel, 2016 ; Altintas, 2012 ; Gremme et Wohlgemuth, 2017 ; Reynoso *et al.*, 2017). Pour certains, les capacités dynamiques sont associées au sous-ensemble des compétences et des capacités (Teece et Pisano, 1994 ; Helfat, 1997), à une aptitude (Teece *et al.*, 1997 ; Tripsas, 1997 ; Teece, 1998 ; Zahra *et al.*, 2006 ; Overby *et al.*, 2006 ; Augier et Teece, 2008 ; Pavlou et El Sawy, 2011), pour d'autres, à une capacité (Collis, 1994 ; Winter, 2003 ; Helfat *et al.*, 2007 ; Teece, 2007 ; Puech et Durand, 2016), à une compétence (Danneels, 2008), à des processus ou des routines (Eisenhardt et Martin, 2000), ou bien encore à un schéma (*pattern*) appris et stable (Zollo et Winter, 2002).

Outre des divergences sur leur nature, des questions relatives à leur origine, leur contenu, leur composition, leur formation ou encore leur identification restent d'actualité (Moliterno et Wiersema, 2007 ; Easterby-Smith *et al.*, 2009). Par exemple, comme l'indique Barreto (2010), les points de vue opposés de l'idiosyncrasie et de la fongibilité des capacités dynamiques créent toujours un débat quant à savoir si ces dernières sont spécifiques à l'organisation qui les déploie ou transférables à d'autres organisations. Certains travaux ont focalisé leur attention sur les facteurs idiosyncrasiques (Teece *et al.*,

³ Selon Teece et Pisano (1994), on retrouve les prémices de ce concept dans plusieurs articles mettant en avant l'importance pour les organisations de capitaliser sur leurs propres capacités et de renouveler leurs compétences pour faire face à des environnements changeant et mouvant (par exemple : Hayes, Wheelwright et Clark, 1988 ; Dierickx and Cool, 1989 ; Prahalad and Hamel, 1990 ; Chandler, 1990 ; Teece, 1993 ; Iansiti and Clark, 1994 ; Henderson, 1994).

1997), alors que d'autres ont pris en compte aussi les points communs parmi les firmes (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zott, 2003 ; Pavlou et El Sawy, 2011).

Ainsi, la littérature est présentée par une utilisation et une interprétation mixées de terminologies différentes (Thomas et Pollock, 1999). On reproche également son caractère vague et tautologique dès lors que l'on associe la notion à celle de performance des organisations (Ambrosini et Bowman, 2009). Leur dualité est également reprochée puisque les capacités dynamiques sont à la fois « *des processus organisationnels de coordination, d'utilisation et d'enrichissement des routines de la firme* », c'est-à-dire « *des processus organisationnels construits* » (Makadok, 2001), ainsi que des actions de type managérial, c'est-à-dire des « *processus managériaux* », incarnées notamment par les travaux d'Adner et Helfat (2003), d'Helfat et Peteraf (2015) et d'Helfat et Martin (2015).

Ce concept fait face à d'autres points d'achoppement. En effet, deux acceptions dominent la littérature depuis la publication des deux textes les plus cités, entre la publication de Teece *et al.*, (1997) et celle d'Eisenhardt et Martin (2000). Si Teece *et al.* (1997, p. 509) expliquent que les capacités dynamiques se développent et se déploient « *dans des environnements en changement technologique rapide* », Eisenhardt et Martin (2000) affirment qu'elles peuvent être utilisées dans des environnements modérément dynamiques. Aussi, il est reproché aux capacités dynamiques son caractère peu opératoire, dont la difficulté consiste à les mesurer et à les observer (Simonin, 1999 ; Winter, 2003 ; Nerkar et Roberts, 2004 ; Pavlou et El Sawy, 2011). Enfin, certains chercheurs émettent des doutes sur les fondements théoriques du concept et sur ses apports au management stratégique (Galunic et Eisenhardt, 2001 ; Rigaud, 2007 ; Arend et Bromiley, 2009 ; Barreto, 2010 ; Giudici et Reinmoeller, 2012 ; Protogerou *et al.*, 2011 ; Labrousche, 2014 ; Miranda-Torrez, 2017). L'existence du concept des capacités dynamiques se réduit à une supposition sans la moindre spécification de ses composants (Galunic et Eisenhardt, 2001). Les phénomènes visant à être expliqués par la théorie des capacités dynamiques peuvent l'être sur la base de fondements théoriques déjà développés et reconnus scientifiquement (Rigaud, 2007 ; Labrousche, 2014). La théorie utilisée comporte plusieurs aspects dans un seul cadre théorique et se retrouve au cœur d'une diversité de variables desservant *de facto* sa mise en pratique (Easterby-Smith *et al.*, 2009 ; Barreto, 2010 ; Di Stefano *et al.*, 2010 ; 2014 ; Altintas, 2012 ; Peteraf *et al.*, 2013). Dernièrement, dans un article publié en 2018, Teece entretient cette incertitude en évoquant trois éléments clés intervenant dans un processus de formation des capacités dynamiques. En effet, comme l'indique cet auteur, les capacités, les ressources et la stratégie, bien que conceptuellement distinctes, peuvent se chevaucher en pratique. Selon Teece (2018), l'efficacité des capacités dynamiques peut être remise en cause par une "mauvaise" stratégie adoptée par l'entreprise (*poor strategy*).

Pour répondre aux critiques concernant le manque de précision dans l'opérationnalisation du concept, des auteurs vont appréhender les capacités dynamiques en les reliant à leurs facteurs de contingence interne et externe (Peteraf *et al.*, 2013 ; Di Stefano *et al.*, 2014). Aussi, souligner leur assimilation aux pratiques déployées par les managers permet également de rendre le concept plus opératoire (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007 ; Lavie, 2006 ; Helfat *et al.*, 2007). Teece (2010 ; 2014 ; 2017), malgré les reproches qui lui sont adressés, va s'efforcer de participer à l'opérationnalisation du concept en fournissant un cadre théorique applicable pour les praticiens. Dans sa tentative d'opérationnaliser l'approche, il se propose de construire une théorie sur les capacités de l'entreprise depuis les perspectives de la théorie de la stratégie et de l'économie, pour redéfinir le concept peu opératoire, vague et tautologique initialement posé en 1997, afin de créer une perspective intégratrice et multidimensionnelle (Edwards, 2001 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Altintas, 2012, Miranda Torrez, 2017).

Enfin, au-delà de l'éclairage apporté sur le cadre théorique mobilisé, c'est la manière dont la banque va piloter l'innovation qui constitue un enjeu crucial. La banque doit désormais être en capacité de pivoter et de recentrer sa stratégie d'entreprise en capitalisant plus qu'elle ne le faisait auparavant sur la thématique de l'innovation. Compte-tenu des changements environnementaux et d'une instabilité permanente, le secteur bancaire doit pouvoir mieux s'approprier l'innovation environnante afin de faire évoluer ses processus en interne. Les bouleversements à l'œuvre appellent les acteurs bancaires à se saisir d'une problématique qui va être à l'origine du cadre général de la recherche mobilisé dans notre cas d'étude : l'échelle de temporalité de Teece.

2. Le cadre général de la recherche

Le cadre théorique présenté dans notre thèse est celui du modèle développé par Teece. Influencé par les écrits de Simon, il va être pionnier dans l'approche développée par les capacités dynamiques. Ses travaux ont permis de façon progressive d'élargir la notion des capacités dynamiques aux secteurs et marchés caractérisés par une dynamique permanente et continue des changements et une évolution croissante de leur environnement. L'approche développée par Teece et ses co-auteurs en 1997 a consisté à introduire la notion en la définissant comme suit : « *l'aptitude de la firme à intégrer, construire, et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face aux environnements externes* ». Ce n'est que dix années plus tard que Teece va distinguer trois phases qui caractérisent le processus de formation des capacités dynamiques d'une entreprise. Selon Teece (2007), une organisation est dotée d'une « capacité dynamique » si elle peut à la fois (1) identifier les opportunités et les menaces ainsi que sentir les changements dans son environnement en étant présente aux avant-postes dès la phase de *sourcing* (dynamique *Sensing*), (2) saisir les opportunités et les incorporer dans sa

base de connaissances pendant les phases d'exploration et de prototypage (dynamique *Seizing*), et enfin (3) reconfigurer ses structures et processus pendant la phase d'industrialisation (dynamique *Transforming*). Ce « séquençement », basé sur une échelle de temporalité, permet de mieux prendre en compte les compétences à la fois organisationnelles et managériales qui constituent le socle des capacités dynamiques de l'entreprise (Teece, 2007 ; 2012). Cela revient à étudier les « micro-fondations » des capacités dynamiques, consistant à aborder conjointement les individus, leurs interactions et les processus à l'œuvre au sein des organisations (Teece, 2007 ; Foss *et al.*, 2011 ; Felin *et al.*, 2012). Ce « séquençement » constitue, pour nous, le point de départ de notre question de recherche dont l'objectif est d'arriver à opérationnaliser son modèle en l'appliquant dans le secteur d'une banque régionale de détail.

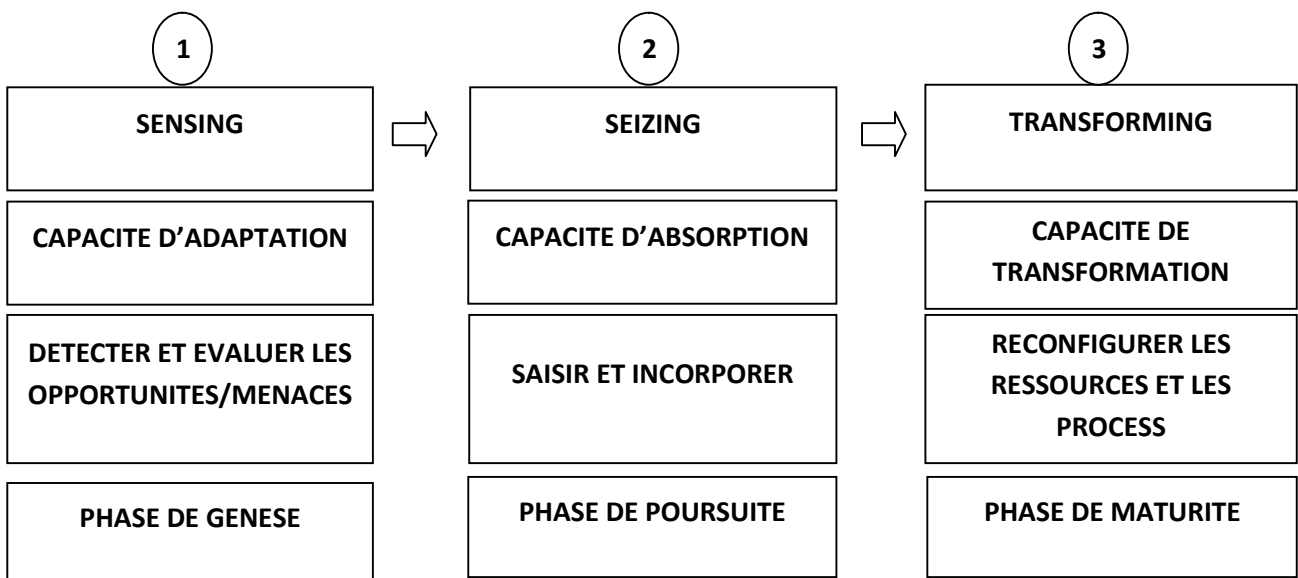


Figure 1 : L'échelle de temporalité des capacités dynamiques à partir du modèle de Teece (2007)

(1) La dynamique *Sensing*

Cette dynamique est définie comme l'aptitude déployée par les managers pour comprendre l'environnement, sous toutes ses formes (aspects technologiques, concurrentiels, commerciaux, scientifiques, financiers, réglementaires ou encore institutionnels). Elle consiste à détecter et à évaluer les opportunités et les menaces au sein de l'environnement.

(2) La dynamique *Seizing*

Cette dynamique implique pour l'entreprise de décider dans quelle technologie investir et quel *business model* est à construire. Elle s'assimile à la gestion des dynamiques scientifiques et technologiques et à l'évaluation de l'impact de ces changements sur la stratégie actuellement déployée par la firme.

(3) La dynamique *Transforming*

Cette dynamique consiste enfin à évaluer ainsi qu'à mesurer le potentiel d'innovation, les processus d'innovation ainsi que les résultats tangibles et intangibles des activités nouvellement déployées. Elle implique un changement des procédures organisationnelles existantes et des routines dans le but de mettre en place un nouveau modèle d'action et de nouveaux savoirs.

3. La question de recherche

Notre question de recherche vise à identifier de quelle manière une organisation bancaire régionale, le Crédit Agricole d'Aquitaine (CAA), se saisit des changements environnementaux à l'œuvre et parvient à créer concrètement ses propres capacités ; d'une part, en se saisissant des ressources disponibles sur le marché et en captant les connaissances de son environnement extérieur (dynamique *Sensing*), et d'autre part, en se basant sur sa capacité à les intégrer dans sa base de ressources et de compétences (dynamique *Seizing* et *Transforming*).

Ainsi, la question de recherche formulée est la suivante : « *Comment le Crédit Agricole d'Aquitaine s'organise pour mobiliser son potentiel d'innovation sous l'angle de la théorie des capacités dynamiques ?* »

Nous avons choisi de développer cette approche pour expliquer le cycle d'innovation réalisé au sein de cette banque régionale de détail. A partir d'une étude de cas exploratoire de cinq dispositifs organisationnels visant à produire de l'innovation dans une banque (ETICoop, le Village, le Propulseur, l'animation du segment startup, le Laboratoire de l'innovation), notre intérêt est de rendre compte des capacités de la banque à intégrer les trois dimensions de l'échelle de temporalité de Teece dans son processus de transformation organisationnelle. *In fine*, Il s'agit d'analyser en profondeur ces trois phases (*Sensing, Seizing, Transforming*) qui participent au processus d'innovation de la Caisse régionale afin de vérifier l'exactitude et l'applicabilité de ce modèle dans le cas bancaire étudié.

Cette question de recherche appelle au traitement d'un certain nombre d'interrogations que nous avons pu soulever lors de notre présence au sein du CAA : « *Dans quelle mesure les différentes pratiques innovantes étudiées permettent d'intégrer, construire et reconfigurer les compétences au sein de l'organisation-support ?* » ; « *En quoi participent-elles à faire émerger de nouvelles compétences et concourent à l'activité d'une capacité dynamique organisationnelle d'ordre supérieur (higher-order dynamic capability of organization) au sein de l'entreprise support ?* » ; « *En quoi ces différents dispositifs alimentent-ils l'organisation-support en connaissances et de compétences ?* » ; « *En quoi les différentes micro-expérimentations étudiées s'intègrent dans un continuum de pratiques montrant la détermination de l'acteur bancaire à modifier sa base de ressources et de compétences ?* ».

Au travers de ces interrogations, cette thèse veut contribuer à éclaircir un des modèles dominants de la littérature en explorant la grille de lecture des capacités dynamiques décrits par Teece (2007).

4. La démarche méthodologique

Dès ses fondements, la recherche se veut opérationnelle et souhaite aller au-delà d'une approche *stricto sensu* théorique. Appréhender les capacités dynamiques en milieu bancaire suppose d'abord d'identifier le type d'environnement dans lequel évolue cette industrie. Si le sentiment de complexité et d'incertitude grandit sous une forme de concurrence renouvelée, la banque n'évolue pas dans un secteur en proie à un « *changement technologique rapide* » (Teece, 2007). Elle s'inscrit plutôt dans un secteur relativement stable mais évoluant dans un environnement « brouillardé » que l'on pourrait qualifier de dynamique, complexe et de plus en plus incertain. Évoluant dans cet entre-deux, le secteur bancaire ne vit pas, pour autant, une révolution ou un profond bouleversement susceptible de le contraindre à une évolution très forte et immédiate qui conduirait à une déformation de sa manière de travailler.

C'est dans cet état d'esprit que nous nous sommes positionnés pour aborder notre protocole méthodologique. Pour cela, nous avons bénéficié d'une convention CIFRE qui nous a permis d'être au contact direct des collaborateurs du Crédit Agricole d'Aquitaine (CAA). En tant que chercheur immergé au sein de l'entreprise, nous avons pu sans grandes difficultés collecter des matériaux de « première main ». L'objectif, par notre présence, est de comprendre *in situ* comment une entreprise se transforme, innove, négocie ses tensions et conflits internes, en se positionnant au cœur de l'organisation (Grosjean et Groleau, 2013). Cette participation exige la prise en compte par le chercheur d'un certain nombre de précautions méthodologiques. C'est pourquoi nous avons participé au respect du principe de la « *triangulation des points de vue* » (Eisenhardt, 1989 ; Tochon et Miron, 2004) afin d'étudier le comportement des acteurs (par une observation directe), recueillir leurs représentations, leurs avis aussi bien à un niveau micro, méso que macro (par la méthode des entretiens formels, informels et des nombreuses discussions nouées sur le terrain). Aussi, la confiance nouée en interne avec les acteurs nous a permis d'accéder à des informations de nature plus confidentielles (par l'étude de la documentation interne et des analyses fournies). Nous avons tenu à respecter par ailleurs les exigences qui s'imposent à tout chercheur en CIFRE. En effet, l'ambiguïté de ce statut pose des problèmes pratiques et épistémologiques (Avenier et Thomas, 2012 ; Foli et Dulaurans, 2013). Nous y sommes parvenus puisqu'une organisation s'est mise en place autour de nous afin de cadrer le périmètre et l'état d'avancement des travaux. C'est ainsi que nous avons pu définir, durant notre immersion, des modalités d'action (axes de recherche, découpage) avec des représentants du milieu universitaire et de la banque.

Notre arrivée au sein de la banque régionale a coïncidé au moment même où le CAA s’est engagé dans l’écriture de son nouveau Projet d’Entreprise « Défis Aquitaine ». Nous avons eu recours, dans un premier temps, à différentes pratiques immersives en mobilisant la méthodologie de l’observation participante puis, dans un second temps, le récit de notre immersion s’est soldé par une implication plus prononcée du chercheur en ayant eu recours à la participation observante (Pye, 2000). Ce type de méthode met en perspective une approche où nous sommes passés du statut *d’outsider* à celui *d’insider* (Pfadenhauer, 2005) avec un profil proche de celui d’un ethnographe en action (Gioia et Chittipeddi, 1991).

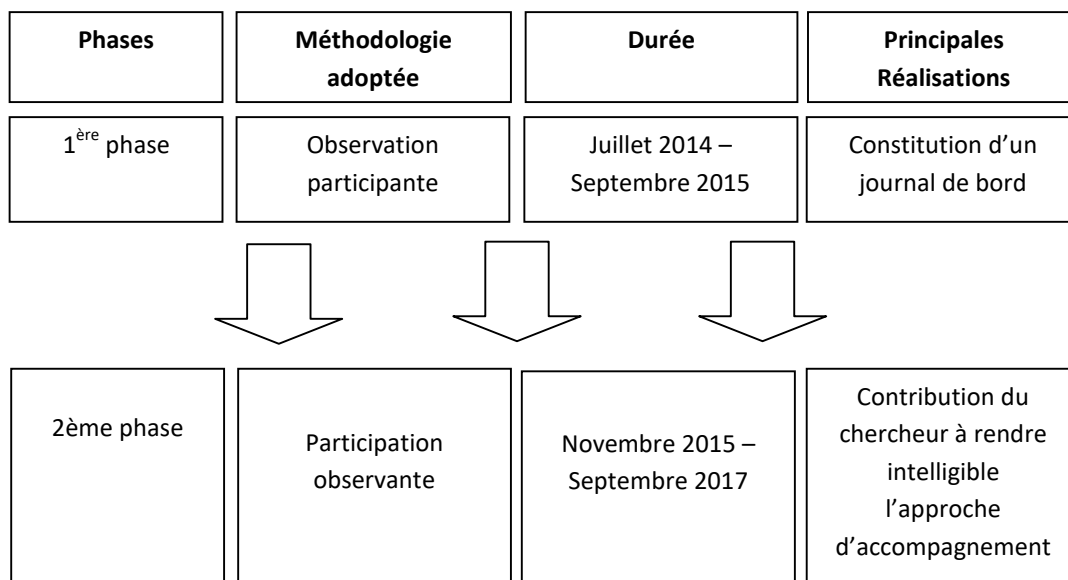


Figure 2 : Le récit de la pratique immersive au sein du Crédit Agricole d’Aquitaine

Enfin, concernant la collecte des données, nous avons d’abord eu recours à des entretiens exploratoires. Sur une période de sept mois (février-septembre 2015), en interrogeant un panel de porteurs de projet attirés par de nouveaux modèles socio-économiques (lucrativité limitée, usage raisonné des ressources locales, réinvestissement des bénéfices sur le territoire, etc.), l’objectif consistait par une analyse du discours à saisir la relative « frilosité » des acteurs bancaires à financer des projets « atypiques ». Nous avons complété ces premières explorations par d’autres entretiens menés avec des structures d’accompagnement et organismes de financement (Juillet-Septembre 2015), afin de juger avec eux de la capacité d’adaptation de l’acteur bancaire dans son environnement externe. Les résultats de ces entretiens préliminaires nous ont été utiles pour apporter un premier éclairage sur les forces et faiblesses de l’acteur bancaire de s’inscrire dans la dynamique *Sensing*. Nos premières observations sur le terrain, typiques des approches inductives mobilisées, nous ont orientées progressivement vers le modèle de Teece. En effet, l’identification des démarches entrepreneuriales innovantes, dans l’environnement du CAA, nous a paru précieuse pour interroger la capacité de cet acteur à intégrer la

nouveauté et à valoriser le capital entrepreneurial de son environnement (Erikson, 2002 ; Gianodis *et al.*, 2014).

Nous avons ensuite eu recours à une étude de cas mono-site pour approfondir les premiers résultats et confronter le discours des acteurs à ceux des collaborateurs de la banque en plaçant la focale sur cinq dispositifs organisationnels. Les premières observations nous ont été nécessaires dans l'analyse du regard que portaient les entrepreneurs innovants et les structures d'accompagnement et organismes de financement des projets, de l'importance pour l'acteur bancaire de se saisir des problématiques du changement et de capter les signaux extérieurs (projets innovants, financement alternatif, appétence à la nouveauté, etc.). Nous avons poursuivi ce premier recueil de données par des entretiens de type phénoménologiques réalisés avec des collaborateurs-salariés qui travaillent au sein du CAA. La particularité de ces entretiens a consisté à faire parler les acteurs sur le déroulement du cycle d'innovation de la banque et saisir comment chacun d'entre eux se positionne par rapport à la grille de lecture développée par Teece (*Sensing, Seizing, Transforming*).

Afin de gagner en rigueur dans le traitement et l'analyse des résultats, la démarche méthodologique employée a mobilisé, en parallèle de l'utilisation du logiciel *NVIVO Starter 11*, les techniques et procédures de la théorie enracinée (*grounded theory*) telles que formulées dans la « méthode Gioia » (Langley et Abdallah, 2011 ; Gioia, Corley, Hamilton, 2013). Cette procédure d'analyse a nécessité de nombreux aller-retours entre les données recueillies sur le terrain et le guide d'entretien que nous avons mobilisés. La mise en œuvre de la méthode « à la Gioia », consiste en une présentation des données en deux temps. Le premier temps appelé « *first order analysis* » vise à retranscrire la voix des personnes interviewées (*informant's voice*), en identifiant des catégories qui émergent littéralement de la « bouche » des interviewés (Gioia *et al.*, 2013). S'en suit un codage de second rang « à la Gioia » qui consiste à agréger les items correspondant à l'analyse de premier ordre. Ce deuxième codage qui vise à effectuer un travail de « recontextualisation » (Tesch, 1990 ; Deschenaux, 2007) des données recueillies nous apparaît utile pour rendre compte du processus réflexif du chercheur. Selon les préconisations de Gioia *et al.* (2013), ces deux étapes aboutissent à une structure de données (*data structure*) illustrant le regroupement des termes signifiants issus du terrain (termes de premier ordre) et leur lien avec les concepts étudiés (les dimensions agrégées). Ceci nous conduit à élaborer le processus de recherche suivant :

| Phases | Type de données recueillies | Cibles interrogées | Durée | Principaux objectifs |
|--|------------------------------|--|-------------------------------|---|
| 1 ^{ère} phase | Entretiens exploratoires | - Entrepreneurs innovants de proximité - Structures d'accompagnement et organismes de financement des | Février 2015 – Septembre 2015 | Identifier les démarches entrepreneuriales innovantes dans l'environnement du CAA |
| | | | | |
| 2 ^{ème} phase | Etude de cas mono-site | - Cinq dispositifs organisationnels visant à produire de l'innovation dans la banque | Septembre 2015 – Août 2017 | Rendre compte des capacités de la banque à intégrer les trois dimensions de l'échelle de temporalité de Teece |
| 2 ^{ème} phase (en parallèle de la précédente) | Entretiens phénoménologiques | - Cinq dispositifs organisationnels visant à produire de l'innovation dans la banque | Décembre 2016 – Août 2017 | Faire parler les acteurs sur le déroulement du cycle d'innovation de la banque |

Figure 3 : Le processus de recherche

La démarche méthodologique employée nous a permis de mieux appréhender les trois phases constitutives du modèle de Teece et de l'appliquer dans le cas bancaire étudié. Par une analyse fine du discours des acteurs, notre rôle a visé à percevoir la réalité de la conduite du pilotage de l'innovation de la banque et d'interroger les collaborateurs-salariés sur le rôle qu'ils accordent à la mise en place de nouvelles pratiques organisationnelles innovantes visant à réformer les pratiques bancaires.

5. Les principaux résultats

Afin de pallier un potentiel décrochage organisationnel et du fait d'un environnement incertain, nous avons observé le fonctionnement de cinq dispositifs d'innovation (ETICoop, le Propulseur, l'animation du segment startup, le Laboratoire de l'innovation, le Village), dont la caractéristique commune est de s'inscrire dans une démarche d'innovation collective. Les différents dispositifs étudiés nous ont semblé, dès le démarrage de notre étude, s'inscrire dans un processus semblable de formation des capacités dynamiques car ils ont le mérite de se situer à l'interface entre la banque et son environnement constitué de clients, de startups et autres partenaires. Nos résultats mettent en avant qu'ils ont évolué dans leurs modalités de fonctionnement, leur cohabitation et leur relation avec l'organisation-support. Cependant, leur vitesse de propagation dans le reste de l'entreprise diffère en fonction des dispositifs observés. Chacun d'entre eux représente pour la banque régionale une typologie d'innovation particulière. ETICoop est une structure dont l'objectif est de participer au développement de l'entrepreneuriat ainsi qu'à la promotion de valeurs coopératives. Le Propulseur s'inscrit comme un accélérateur de projets entrepreneuriaux autour du tryptique accompagnement/financement/hébergement. L'animation du segment startup représente une innovation processuelle impliquant la mise en place d'une nouvelle démarche d'accompagnement sur les startups. Le Laboratoire de l'innovation est un projet innovant déployé par les équipes en interne afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer *via* une boîte à idées. Enfin, le Village est une pépinière d'accompagnement des startups en phase accélération.

Nous constatons que l'articulation entre l'ensemble de ces dispositifs et la structure-support demeure encore incertaine malgré un début de perméabilité. Si la création d'ETICoop en 2013 coïncide au moment où le Groupe Crédit Agricole entame une réflexion nationale sur l'accompagnement à la création d'entreprises, la structure n'est pas pour autant considérée comme un modèle pour la Caisse régionale. Elle parvient difficilement à impliquer les collaborateurs (conseillers et directeurs d'agence). Le Propulseur fait face aux mêmes difficultés notamment lorsqu'il est question de son intégration en interne dans le quotidien des collaborateurs. En effet, les conseillers interrogés font part de leurs difficultés dès lors qu'il s'agit d'appréhender des dossiers qui sortent du cadre traditionnel. L'animation du suivi startup ne constitue quant à lui qu'un « micro-sujet » pour la Caisse régionale par rapport à d'autres actualités jugées plus prioritaires. Cette nouvelle diversification commerciale peine à être intégrée dans le modèle bancaire traditionnel. Le Laboratoire de l'innovation ne parvient pas à mobiliser en dehors d'un cercle restreint de collaborateurs. Enfin, le Village relève plus de l'ordre du symbole que de l'action et vise à indiquer aux partenaires l'image d'une banque moderne, ouverte, jeune et ouverte sur son environnement. Ainsi, nos résultats émettent des doutes quant aux réelles motivations de la

Caisse régionale de faire en sorte que ces initiatives « s'intègrent » réellement au sein de la structure-support et sur les intentions des équipes du *top management* de rendre opérationnelles ces nouvelles connaissances. En effet, le premier intérêt de ces dispositifs est qu'ils permettent de montrer au marché, aux acteurs et à l'environnement que la banque se positionne dans une dynamique entreprenante en saisissant les nouveaux enjeux qui se profilent en externe. Le deuxième intérêt est d'illustrer que ces dispositifs procurent une forme de « motivation » chez les collaborateurs qui y participent. Pour autant, nos observations démontrent que chaque initiative se construit encore « à côté » de la maison-mère et ne participe pas à un changement de paradigme en interne. Ces initiatives, connexes, bénéficient par ailleurs d'un coup de projecteur médiatique de la part des établissements bancaires alors qu'elles ne s'inscrivent que dans une « logique de niche » si on les compare numériquement aux effectifs de la Caisse régionale.

Enfin, si l'on s'intéresse à la lecture des innovations via la grille de lecture de Teece, nos résultats parviennent à attester que la transposition de son modèle ne s'applique que partiellement dans le cas bancaire étudié. En effet, si la dynamique *Sensing* semble la plus aboutie en interne bien qu'encore incomplète et inégale au sein de l'entreprise, les dynamiques *Seizing* et *Transforming* ne parviennent pas à être suffisamment saisies, incorporées et diffusées au sein de l'organisation bancaire. La phase de genèse correspondant à la dynamique *Sensing* se manifeste notamment par l'utilisation, en interne, de capteurs dont le rôle est de détecter les signaux extérieurs. Elle se traduit par la mise en place de veilles stratégiques et/ou concurrentielles jouant le rôle de dispositif essentiel dans l'adaptation des collaborateurs de la Caisse régionale. La dynamique *Seizing* qui correspond à la phase de prototypage-test consiste à passer de l'intention à l'action mais implique pour cela un défi managérial essentiel que ne parviennent pas à réaliser les équipes en interne. Enfin, la dynamique *Transforming* n'arrive pas à s'imposer en interne ; elle supposerait une modification en profondeur de la base de ressources et de compétences. Si l'on observe les cinq dispositifs organisationnels et que nous les transposons à l'échelle de Teece, nous considérons que le Village est celui qui se détache le plus dans sa volonté de transformer la Caisse régionale. De leur côté, ETICoop et le Propulseur permettent à la banque d'exercer une veille active sur leur environnement. L'animation du segment startup et le Laboratoire de l'innovation accumulent du retard et ne s'inscrivent qu'au début de la dynamique *Sensing* de Teece. Malgré ses avancées, les collaborateurs dépeignent une situation dans laquelle ces dispositifs ne parviennent pas à passer le cap du « transfert-action ».

6. Le déroulement général de la recherche

La première partie de la thèse précise le contexte de la recherche ; la deuxième partie aborde le cas bancaire étudié et explicite la démarche méthodologique retenue ; la troisième partie expose l'intégralité des résultats obtenus. Enfin, la quatrième partie permet de revenir sur les aspects théoriques mobilisés dans la revue de littérature une fois après les avoir confrontés aux résultats issus de nos observations. La conclusion viendra clore notre travail avec la proposition de nouvelles perspectives de recherche.

La première partie qui caractérise la revue de littérature de thèse se scinde en deux chapitres. Tout d'abord, il s'agit d'expliquer le lien entre banque et innovation. Pour appréhender ces liens, nous décidons de retracer les grandes lignes des évolutions concurrentielles observées dans le secteur bancaire depuis les dernières années. Ces bouleversements à l'œuvre *via* l'arrivée des nouveaux entrants appellent les acteurs bancaires à repenser leur stratégie et vont pour cela redéfinir leurs pratiques autour de l'innovation. Au cours du deuxième chapitre, nous abordons l'originalité du modèle des capacités dynamiques pour appréhender l'innovation dans le secteur bancaire. Après un retour sur les fondements théoriques du concept, nous nous recentrons sur la théorie des capacités dynamiques afin d'explicitier en quoi le cadre défini par Teece s'inscrit comme une grille de lecture convenable afin d'étudier le cycle d'innovation d'une banque régionale de détail. Nous expliquons que le secteur bancaire constitue un terrain propice pour tester la théorie des capacités dynamiques. Enfin, ce chapitre se termine par une première ébauche sur le fait d'opérationnaliser ce concept.

La seconde partie présente le groupe Crédit Agricole et donne des éléments de précision sur les différents leviers déployés au sein du Groupe pour opérer la transformation digitale. Ensuite, nous abordons le processus d'innovation tel qu'il est abordé et imaginé au sein du groupe. Puis, nous plaçons la focale sur le cas bancaire étudié, le Crédit Agricole d'Aquitaine en définissant notamment le nouveau projet d'entreprise comme marqueur stratégique. Le deuxième chapitre de cette partie esquisse la démarche méthodologique mobilisée dans le cadre de la thèse. Celui-ci tient compte des précautions méthodologiques du chercheur et des particularités que le chercheur se doit d'adopter lorsqu'il est confronté à une thèse CIFRE. Enfin, nous abordons la méthode de collecte et de restitution des données recueillies en revenant de façon chronologique sur les différentes étapes qui ont été suivies lors de l'établissement du protocole.

La troisième partie de la thèse pourra alors être consacrée à la présentation détaillée des résultats retenus. La quatrième partie va quant à elle concerner la discussion. Cette partie a le mérite d'expliquer en quoi le modèle des capacités dynamiques ne s'opérationnalise que partiellement au sein du cas bancaire étudié. En effet, nous démontrons notamment que le processus de formation des capacités

dynamiques ne peut s'exprimer que dans un contexte organisationnel bancaire propice à son déploiement. Nous terminerons cette partie en abordant la mise en place d'une nouvelle capacité dynamique qui s'adapte parfaitement au cas étudié. Enfin, la conclusion nous permettra de faire un bilan des contributions, des limites ainsi que des voies de recherche prometteuses concernant le travail de recherche. Nous n'oublions pas de mentionner l'importance des implications théoriques et managériales qui ont découlées de cette thèse.

Ceci nous conduit à adopter le plan suivant :

Introduction générale

PARTIE 1 : Revue de littérature

Chapitre 1 : Le secteur bancaire face à l'innovation

Chapitre 2 : Les capacités dynamiques : un modèle pour étudier l'innovation dans le secteur bancaire

PARTIE 2 : Le cas étudié et la démarche méthodologique

Chapitre 1 : Présentation du Crédit Agricole

Chapitre 2 : La démarche méthodologique

PARTIE 3: Les résultats

Chapitre 1 : Une démarche naissante mais bien réelle d'innovation

Chapitre 2 : La lecture des innovations par la grille de Teece

PARTIE 4 : La discussion

Chapitre 1 : L'opérationnalisation des capacités dynamiques au sein du Crédit Agricole d'Aquitaine

Chapitre 2 : Des capacités dynamiques contingentes au contexte organisationnel bancaire

Conclusion générale

1^{ère} partie : Revue de littérature

La première partie est consacrée à une étude de la littérature académique. Elle a pour but de mieux comprendre les spécificités du secteur bancaire. Confronté à des évolutions majeures, l'environnement bancaire, de plus en plus mouvant et concurrentiel, s'est accéléré ces cinq dernières années du fait de l'émergence d'une nouvelle génération d'acteurs qui les positionne face à de nouveaux défis. Cette concurrence, de nature protéiforme, stimule les acteurs bancaires traditionnels à redéfinir leurs pratiques autour de l'innovation. Les banques vont par conséquent inscrire cette thématique comme impératif d'ordre stratégique pour rester compétitives sur leur marché (Porter et Kramer, 2006 ; Gianodis *et al.*, 2014 ; Schueffel et Vadana, 2016). Elles vont en outre générer, en interne et en externe, de nouvelles dynamiques organisationnelles. Ces nouvelles pratiques, à visée exploratrices, visent notamment à réduire le *gap* grandissant entre un environnement qui se complexifie et une structure organisationnelle qui pâtit d'une forme d'inertie dans son fonctionnement et ses pratiques. Une fois décrit ce phénomène dans le premier chapitre, la deuxième partie de cette revue de littérature présente la théorie des capacités dynamiques comme modèle pour étudier l'innovation au sein du cas bancaire étudié. Nous indiquons alors que son utilisation est appropriée et que son choix se révèle utile pour étudier le cycle d'innovation d'une banque régionale de détail. Pour étudier le modèle de recherche, nous mobilisons le cadre théorique développé par Teece (2007).

Chapitre 1 : Le secteur bancaire face à l'innovation

Confrontées à des facteurs tant structurels que conjoncturels qui annoncent un profond mais nécessaire renouvellement de leur organisation, les banques sont progressivement passées d'une logique de service public et d'administration du client à une logique d'entreprises de services. La dynamique de transformation à l'œuvre au sein du secteur bancaire n'est pas tant le résultat d'une activité en pleine expansion, en raison d'un environnement concurrentiel qui incite aux réductions de coût. Exception faite de certains secteurs, comme la banque privée ou la banque en ligne, c'est plutôt sous l'impulsion de facteurs exogènes que la banque est contrainte de s'adapter à son environnement. L'acteur bancaire est confronté, avec plus d'acuité ces dernières années, à une cascade de transformations (digitalisation des services, pression réglementaire accrue, rareté des ressources, contraction des marges d'intérêt, désintermédiation, nouveaux modèles économiques...), dont les impacts influent dans leur propre fonctionnement (Brack, 2016). Aussi, dans ce contexte mouvant, incertain et soumis à une intensité concurrentielle plus accrue (Zollinger et Lamarque, 2004 ; Gosselin, 2017 ; Llorca, 2017 ; Pluchart, 2017), les acteurs du secteur bancaire initient un début de remise en cause de l'existant en faisant le choix d'impulser une nouvelle approche de l'innovation par les processus. Qualifiées de stratégiques par les banques qui souhaitent rester compétitives (Porter et Kramer, 2006 ; Gianodis *et al.*, 2014 ; Schueffel et Vadana, 2016), les innovations à la fois interne et externe se multiplient dans le secteur bancaire et constituent désormais un enjeu majeur de distinction (Berger, 2003 ; Lerner, 2006 ; Asli, 2012), tant dans les relations avec les clients de plus en plus captivés par les valeurs véhiculées que dans l'extension de l'offre bancaire et l'intégration de nouvelles technologies *via* notamment la digitalisation des services et les moyens de paiement.

1. Les défis du secteur bancaire

Parti d'une logique de service public et d'un mode de fonctionnement administratif (contrôle quantitatif du crédit, contrôle des changes, actionnariat d'état,...), le secteur bancaire a été confronté, à partir du début des années 1990, à la discipline des marchés (banalisation des offres et des services, décloisonnement et déréglementation). Perçue comme un secteur protégé, l'industrie bancaire a pendant longtemps été habituée à une grande prévisibilité et stabilité des conditions d'exercice du métier. Les pouvoirs publics, garants du bon fonctionnement de l'économie, avaient besoin de la stabilité du système bancaire pour le financement de leurs programmes ; les banques étaient leurs principales alliées (Le Moal, 2015). La bancarisation devient obligatoire avec les "lois Debré" (1966-1967), qui à la suite des accords de Matignon en 1968, officialisent le versement de salaires sur les comptes bancaires. Les années 1970 sont marquées par l'émergence des marchés financiers, l'apparition de nouveaux supports monétaires et la dynamisation des échanges internationaux. Les

établissements bancaires offrent la possibilité aux particuliers et aux entreprises d'accéder à une gamme de produits de plus en plus diversifiés (crédits à long et moyen terme, financements de projets, prêts personnels, Sicav, etc.). Très réglementé jusque dans les années 1980, avec des barrières à l'entrée qui empêchaient l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché, le secteur disposait d'une situation de rente pour ne pas dire de quasi-monopole, avec des taux de profit supérieurs à d'autres activités moins réglementées (Llorca, 2017). Puis, sous l'effet de la déréglementation, la loi bancaire du 25 janvier 1984 qui proclame le principe d'universalité, bouscule le secteur avec notamment la fin de l'encadrement du crédit qui conduit cette industrie à l'exploration de nouveaux périmètres et à faire émerger de nouveaux métiers notamment dans le domaine de l'assurance et de l'immobilier. Aussi, elle offre la possibilité aux clients de disperser ses produits bancaires et d'entretenir des relations avec plusieurs établissements. Sans pour autant remettre en cause la situation quasi-monopolistique du secteur (Llorca, 2017), les années 1980-1990 sont marquées par des innovations importantes : déspecialisation, concentration bancaire, diversification des activités vers l'international. Depuis les années 2000, la banque est devenue un fournisseur de biens et de services. Les frontières entre banques de dépôts, banques de crédits à moyen et long-terme et banques d'affaires deviennent poreuses et la concurrence entre les établissements bancaires tend à s'accroître. Le système compartimenté et spécialisé laisse place à un modèle de « banque à tout faire », couvrant l'ensemble du spectre des besoins de la clientèle. Ainsi, à la notion de service public ou de banque au service de l'Etat actionnaire, la stratégie de l'offre bancaire passe progressivement d'une logique d'imposition, basée sur des objectifs en termes de parts de marché, à une logique d'adaptation, moins standardisée, au marché et aux attentes consuméristes.

Plus récemment, la crise financière de 2008, dont les effets sur l'endettement ont été massifs, a accru la méfiance et le scepticisme du grand public envers les institutions bancaires, notamment depuis que les Etats ont dû renflouer certaines banques (RBS au Royaume-Uni, ABN-AMRO aux Pays-Bas, Allied Irish Banks et Bank of Ireland en Irlande, Commerzbank en Allemagne, etc.). Traversant une profonde crise de réputation (Rousselet *et al.*, 2017), la banque s'est retrouvée décredibilisée en tant qu'institution ; ce déficit d'image a accru un contexte de défiance de la part des consommateurs (Audigier, 2016). Le profond discrédit engendré depuis la dernière crise financière a été suivi par la mise en place de réformes visant à l'adoption en novembre 2014 du mécanisme de supervision unique européen (MSU), qui confère à la BCE la supervision des banques dites « d'importance » (Capelle-Blancard et Couppey-Soubeyran, 2018). Le rôle du régulateur est d'œuvrer en faveur d'un cadre réglementaire plus stable et protecteur afin de prévenir de nouvelles crises à l'avenir. Ces réformes dessinent une nouvelle organisation, le modèle prudentiel global et intégré, qui repose sur une production internationale de normes conduisant à la mise en place de nouveaux outils (Randriamiarana, 2016).

1.1. Un contexte évolutif incertain

Depuis 2008, les banques traversent un contexte exceptionnel. Après une phase de gestion de crise, elles ont dû apprendre à naviguer dans un environnement économique et réglementaire différent et très instable (Fontaine, 2015). On assiste à une intensification de la réglementation, à l'échelle européenne et mondiale, ainsi qu'à une inflation normative, qui contraignent une large partie des activités bancaires à des contrôles plus stricts qui s'appliquent du crédit à la consommation aux opérations de banque ainsi qu'aux conditions de distribution des produits d'épargne ou d'assurance (*Ibid.*). La réglementation oblige les établissements bancaires à implémenter des plans de restructuration et leur impose de faire des choix sur le type de stratégie à poursuivre. Afin de maintenir des encours de dépôts suffisants pour prévenir de nouvelles crises et amortir les chocs, les acteurs bancaires cherchent à fidéliser leurs clients et se recentrent sur leurs métiers phares (Karyotis, 2010). Désormais, la préoccupation majeure pour les banques qui n'existait pas avant la crise financière de 2008 concerne la gestion de la liquidité sur le long-terme (Duttweiler, 2011). Le risque systémique des banques est pris en compte par le régulateur qui intègre désormais une dimension macro-prudentielle et non plus seulement micro (Hanson *et al.*, 2011 ; Rochet, 2008 ; Kashyap et Stein, 2004 ; Capelle-Blancard et Coupey-Soubeyran, 2018).

1.1.1. Des contraintes réglementaires croissantes

Les banques ont dû apprendre à respecter les contraintes imposées par la réglementation prudentielle des accords du Comité de Bâle. Les contraintes réglementaires engendrent une pression constante sur les prix et exigent des établissements bancaires une meilleure maîtrise et gestion des fonds propres. Le régulateur oblige les banques à accroître leurs ratios de fonds propres de 2 à 7%. Ce qui devrait encourager la tendance baissière du volume de financement bancaire, et mettre sous tension la banque assujettie à une pression de produire des volumes, par conséquent de faire du résultat pour compenser cette perte due à l'effet taux. Aussi, on observe une baisse tendancielle de la rentabilité des banques françaises impactée par la mise en place en 2010 des accords de Bâle III. Ce n'est plus tant la solvabilité des banques (Bâle I, Bâle II) qui pose question mais leur rentabilité, menacée notamment par des taux d'intérêt faibles. Ce contexte de taux bas, dont les causes sont largement mondiales et européennes et non pas la conséquence exclusive de la politique monétaire (faiblesse de la demande combinée à une épargne élevée, manque de dynamisme de l'offre du à un ralentissement des gains de productivité, démographie déclinante, niveau d'investissement faible, marché en faible croissance...), expose le rendement des actifs financiers entraînant de ce fait une moindre performance au niveau des résultats des banques.

Aussi, les exigences accrues en termes de suivi d'activités de marché et les *reportings* réglementaires poussent à un surplus de transparence de la part des organisations bancaires dont les effets ne sont pas sans conséquences. Le renforcement des règles et des procédures, par le législateur et le régulateur, outre l'irréprochabilité des acteurs bancaires sur cette problématique, impose également une connaissance plus fine des clients. A cet effet, la nouvelle directive européenne sur le marché des instruments financiers, appelé MIFID 2, s'appuie sur trois piliers que sont la transparence, la protection des données clients et l'efficacité des marchés. Aussi, dès Mai 2018, le non-respect de la protection des données clients pour toute entreprise qui collecte, traite et stocke des données personnelles, peut entraîner des effets néfastes avec des amendes qui peuvent être corrélées au montant du chiffre d'affaires réalisé par la banque. Il s'agit de l'application du nouveau règlement européen en matière de protection des données personnelles, intitulé GDPR ("*general data protection regulation*").

Ces contraintes réglementaires exigent un surplus de rigueur et de vigilance de la part des établissements bancaires. Parallèlement à la prise en compte de ces aspects réglementaires, le secteur bancaire est confronté depuis ces dernières années à un changement de comportement des clients de plus en plus attachés à la simplicité du digital pour effectuer certaines opérations courantes.

1.1.2. L'évolution du comportement des clients

Soumise à de profonds changements, la banque se retrouve confrontée aux mêmes défis et challenges que n'importe quelle autre entreprise impactée par l'irruption du numérique et du digital ainsi que par la montée en puissance des pratiques collaboratives. Cette culture du numérique définit une nouvelle intelligence économique qu'il apparaît indispensable d'intégrer pour que les organisations restent compétitives sur leur marché dans des écosystèmes connectés et interdépendants (Hirt et Wilmott, 2014). Concernant la digitalisation des services, la rivalité entre les établissements s'est accrue révélant même un effet de mimétisme entre les acteurs bancaires. Cette rivalité n'est pas sans engendrer un certain nombre d'impacts dont les effets se font ressentir à la fois sur les marges, les taux de commission et le prix (Erize-Gardes, 2002).

Depuis 2008, l'industrie bancaire est confrontée à un défi de taille : une évolution du comportement des clients qui se manifeste notamment par un changement structurel autour de la prédominance des canaux Internet et Mobile ainsi que par un taux de fréquentation des agences bancaires à la baisse couplé à un indice de recommandation (IRC) en diminution⁴. L'essor des canaux Internet et Mobile ouvre de nouvelles perspectives de consommation bancaire et permet d'envisager de nouveaux

⁴ L'indice de recommandation client (IRC) est un indicateur qui permet de rendre compte du phénomène d'attrition des banques. Cette attrition est notamment due à des hausses de tarif successives (frais de tenue de compte, etc.). Selon le cabinet Bain (2017), le taux d'attrition des banques françaises, qui mesure la part de clientèle, a grimpé à 4,3% entre mai 2015 et avril 2016.

schémas de distribution (Autissier *et al.*, 2017). La modification des préférences clients dans les modes d'interaction avec leur banque, à mesure de l'appropriation progressive de l'usage des outils digitaux dans leur vie quotidienne, ajoute de l'incertitude. De nombreux facteurs, tels que l'accroissement des niveaux d'éducation, de la prospérité ou d'importants changements technologiques, ont influencé la relation entre les banques de détail et leurs clients. Ces derniers sont également moins nombreux à se rendre physiquement en agence, ce qui change la donne notamment pour les banques fortement ancrées sur leur territoire et investies dans leur dynamisation (Bovais, 2014). Par ailleurs, plus exigeant, mieux formé et mieux informé (Zollinger et Lamarque, 1999 ; Lamarque, 2011), le client détient une connaissance accrue des produits et services proposés par les établissements bancaires, avec une inversion du rapport de force historique, contrairement aux dernières années où la technicité des produits bancaires était l'apanage des conseillers ou en tout cas, était limitée à un cercle restreint d'initiés (Audigier, 2016).

Ces changements de comportement couplés à une réglementation de plus en plus exigeante et pesant sur la rentabilité des acteurs traditionnels engendrent une incertitude croissante.

1.2. Les banques face à une concurrence protéiforme et évolutive

L'environnement bancaire, de plus en plus évolutif, s'est accéléré ces cinq dernières années du fait de l'émergence de nouveaux acteurs qui les mettent au défi. Cette concurrence s'explique certes par l'arrivée récente sur le marché de nouveaux acteurs mais les origines sont plus anciennes puisqu'elles remontent au début des années 2000.

1.2.1. Une concurrence ancienne mais toujours vivace

Parmi les acteurs qui se sont distingués, les banques en ligne sont devenues la référence sur le marché des services financiers dans des processus tel que l'ouverture de compte, plus rapides et faciles d'utilisation offrant de nombreux avantages (complétude de l'offre, performance des produits, qualité des services). Grâce à des slogans et à des arguments commerciaux proposant des services plus alléchants (Marceau, 2011), elles ont réussi à engranger un capital confiance auprès du grand public, mais également en insistant sur l'évolution des tarifs pratiqués à la hausse par les acteurs bancaires traditionnels (Pauget et Constans, 2010). L'un des critères de différenciation de ces acteurs se joue sur l'approche du *pricing*. Afin d'attirer de nouveaux clients et conquérir de nouvelles parts de marché, les banques en ligne bénéficient d'une approche coût-marge différente de celle des acteurs traditionnels. Dans ce modèle économique où les marges sont plutôt réduites, elles ont été confrontées à la nécessité de générer un volume d'activité important pour accroître leurs ressources. Actuellement, leur défi consiste à étendre leur clientèle tout en la segmentant en terme de niveau de conseil proposé sur des produits à plus forte valeur ajoutée (gestion de patrimoine, clientèle haut de gamme, opérations de

courtage en ligne, etc.) génératrice de marge. Cependant, leur principale difficulté réside dans leur capacité à acquérir de nouveaux clients et à élargir leur cible au-delà de l'expérience des premiers acquéreurs (*early adopters*).

La création des banques en ligne n'est pas uniquement l'apanage des *pure players*. Constatant une menace potentielle, les acteurs traditionnels ont saisi l'importance de s'inscrire sur ce créneau. En effet, à l'instar de Boursorama (filiale de la Société Générale, d'Hello Bank (BNP Paribas), de B For Bank (banque *premium* du Crédit Agricole), de Fortuneo et de Monabanq (Groupe Crédit Mutuel-CIC) ou bien encore de Soon (Axa Banque), la plupart des banques traditionnelles investissent sur ce marché pour diversifier leurs offres et satisfaire une clientèle connectée (Marceau, 2011).

D'autres acteurs veulent obtenir une partie des bénéfices et capter des parts de marché de la chaîne de valeur de la banque. C'est le cas des opérateurs de téléphonie mobile qui cherchent à obtenir des agréments bancaires. Le téléphone mobile pourrait devenir le principal moyen de paiement à l'avenir (Padmavathy *et al.*, 2012 ; Moatti, 2017). L'augmentation rapide des utilisateurs de Smartphones – estimés à 6,1 milliard d'ici à 2020- devrait également accélérer ces changements. L'apparition des opérateurs de télécommunications dans cette industrie, sans oublier les géants de la grande distribution (C-zam de Carrefour banque, Edel d'E. Leclerc) ou les compagnies d'assurance déjà détentrices de technologies, permet à ces acteurs de retranscrire avec plus d'aisance qu'une banque traditionnelle le comportement de ses clients car ils sont équipés d'outils d'analyse de données plus poussés que ceux dont disposent les banques pour fidéliser leurs clients (Llorca, 2017). Ainsi, ils sont en mesure de maximiser leurs indicateurs de performance et le retour sur investissement de leurs actions marketing. Les différentes évolutions qui proviennent de ces acteurs introduisent une concurrence accrue et protéiforme au sein du secteur voire une forme d'agressivité, de plus en plus préoccupante pour les dirigeants des banques. A ce propos, l'arrivée récente sur le marché bancaire d'Orange Bank se traduit de la part des acteurs traditionnels par une forme de panurgisme avec l'officialisation par le groupe Crédit Agricole du lancement de sa nouvelle banque mobile Eko⁵ et par le Crédit Mutuel d'Avantoo⁶. C'est la première fois en France qu'un opérateur télécoms se diversifie sur le marché de la banque *retail* (Gosselin, 2017) et propose une offre de banque de détail digitale et sur mobile à destination du grand public. En mettant en avant la gratuité, elle propose une offre très attractive, que ce soit en matière de services (virements par SMS, paiements par mobile sans contacts), de rapidité et de coût (carte bancaire gratuite sans conditions de revenus ou de dépôts, pas de frais de tenue de compte) (Llorca, 2017). D'autres opérateurs télécoms (SFR, Free, Bouygues) pourraient également être intéressés par une entrée sur le marché bancaire français (*Ibid.*).

⁵ <http://www.lefigaro.fr/argent/2017/10/24/05010-20171024ARTFIG00121-le-credit-agricole-lance-sa-banque-mobile-eko.php>

⁶ <http://www.agefi.fr/banque-assurance/actualites/article/20171024/credit-mutuel-lance-offre-anti-orange-bank-230436>

1.2.2. L'émergence de nouveaux acteurs et les défis actuels à surmonter

De nouveaux acteurs ont su s'imposer sur des créneaux et segments qui traditionnellement étaient servis par l'industrie bancaire (paiements, tenue de compte, crédits et financement, gestion de trésorerie, épargne et gestion d'actifs, autres services dont les assurances). Ce sont les nouvelles startups financières, les *fintech*, dont les premières se sont développées à la fin des années 2000 et ont su à la fois tirer profit de la croissance du commerce en ligne et profiter des opportunités réglementaires. Ce phénomène s'est traduit par une forme « d'agressivité concurrentielle » (Covin et Slevin, 1991 ; Lumpkin et Dess, 1996 ; Dess *et al.*, 1999), caractéristique d'un secteur qui se définit par une quasi-absence de la protection de la propriété intellectuelle⁷. C'est principalement sur le créneau de l'amélioration de l'expérience utilisateur (*user*) que se positionnent ces nouvelles générations d'acteurs, au potentiel plus ou moins disruptif, venant bousculer les activités traditionnelles. Ce sont des structures souples, agiles, et adaptées aux environnements mouvants et instables, dédiées à l'innovation et ouvertes sur d'autres schémas de pensée. Devenues un phénomène de fait de société (Martinaud, 2012), nombre d'entre elles naissent globales (Servantie, 2007 ; Cavusgil et Knight, 2015) et sont immergées dans un environnement incertain, fortement concurrentiel et évolutif. On dénombre dans le monde plus de 1400 *fintech* (dont 130 en France), qui se sont spécialisées, pour 40% d'entre elles, dans les moyens de paiement et les prêts. La plupart d'entre elles ont été créés par d'anciens banquiers ou financiers (Llorca, 2017). Sur les premiers segments où les *fintech* ont essaimé, la stratégie de pénétration a été de proposer aux clients des banques traditionnelles de nouveaux services financiers permettant de répondre à des besoins peu ou mal servis par les acteurs traditionnels. Elles créent de nouvelles logiques d'intermédiation digitalisées avec un service bancaire en ligne simple, sans lourdeur administrative, via la mise en place de systèmes transactionnels sécurisés en circuit court (plateformes, applications, wallets...) et repensent de cette manière, l'approche classique de la distribution des produits bancaires et financiers. Multipliant les initiatives pour imposer de nouveaux standards de paiement aussi bien directement au consommateur (B2C) qu'au commerçant (B2B), elles présentent de nombreux avantages : simplification des infrastructures, exploitation massive de la *data*, automatisation des opérations, réduction de l'intermédiation, personnalisation des produits, et enfin réappropriation de l'offre par le client. Aussi, ces nouveaux acteurs ambitionnent de répondre le plus rapidement possible aux clients (en matière de demande de crédit notamment) et sont dotés de capacités leur permettant de faire évoluer en permanence leur offre de services contrairement aux acteurs traditionnels qui adoptent davantage une approche *mass market* avec une segmentation par grands types de clientèle (entreprises, institutionnels, professionnels, particuliers).

⁷ En effet, il n'existe quasiment pas de produits bancaires qui soient brevetés exception faite du *cash management account* déposé par Merrill Lynch ou encore de la carte à puce.

Cependant, ces acteurs émergents restent encore très peu connus du grand public et pâtissent à l'heure actuelle d'un déficit de notoriété. Pour cela, les *fintech* doivent gagner la confiance des consommateurs en matière de protection des données. Aussi, sous-dimensionnées pour distribuer leurs produits à grande échelle, ces acteurs peinent à réaliser du volume et à dégager de la rentabilité. Ces nouveaux acteurs ne disposent pas du même poids historique de relation avec leurs clients que les acteurs bancaires traditionnels.

Ceux-ci se voient aussi menacés par les géants de l'Internet, les GAFAs⁸ (Google, Apple, Facebook, Amazon), et, en Asie, les BATX (Baïdu, Alibaba, Tencent et Xiaomi). Ces nouveaux acteurs entrent dans des stratégies de désintermédiation de l'ensemble des activités des banques traditionnelles. En s'appuyant sur la collecte et l'utilisation massive de la *data*, ils apparaissent comme une menace sérieuse pour la compétitivité des banques. Les craintes au sujet d'une prise de contrôle des géants du net transparaissent à l'échelle européenne⁹. Outre des opérations de rachat spectaculaires réalisées régulièrement (acquisition sur le segment du transfert d'argent de Money Gram par le numéro 1 du e-commerce chinois Alibaba pour 880 millions de dollars), ces grands groupes technologiques qui disposent de moyens financiers puissants investissent notamment dans les *fintech* pour accélérer leur développement dans les activités bancaires et conforter leur position de leader de la connaissance client. Leur principal objectif est d'accroître la satisfaction client en combinant une expérience utilisateur simplifiée et un rapport qualité-prix défiant toute concurrence. La relation et donc la donnée client devient un actif clé grâce aux applications numériques. Elle constitue le socle du *big data*, qui au travers de l'analyse des données, permet de prédire le comportement des consommateurs et, par conséquence, de personnaliser l'offre pour maintenir leur satisfaction. A titre d'illustration, un des géants du numérique, Apple a mis en place Apple Pay, un service de paiement mobile couplé avec un portefeuille numérique qui permet d'effectuer des paiements en ligne et dans les commerces physiques. Pour sécuriser son système et la confidentialité des données, Apple s'appuie sur la biométrie avec la reconnaissance des empreintes digitales à la place du code secret et assure ne pas avoir accès aux informations relatives aux transactions. Aujourd'hui, ce sont près de 4 millions d'utilisateurs actifs qui utilisent cette technologie aux Etats-Unis.

Leur bonne image auprès du public reste encore à consolider puisque d'après un sondage BVA pour la Fédération Bancaire française, en juillet 2015, seulement 10 % des Français étaient prêts à ouvrir un compte dans les *fintech* et les banques en ligne, et 8% seulement accordent leur confiance dans les géants du Net. 57 % faisaient moins confiance à Pay Pal qu'aux banques et 87 % moins confiance aux

⁸ Les GAFAs réalisaient en 2016 près de 470 milliards de dollars de chiffre d'affaires et 78 milliards de bénéfices (Llorca, 2017).

⁹ A cet effet, en novembre 2016, la Commission européenne annonçait la création d'une "Task Force on Financial Technology", un groupe de travail destiné à "suivre les évolutions ayant une incidence sur le secteur financier et au besoin d'élaborer des réponses appropriées", selon l'institution.

GAFAs qu'aux banques. Les GAFAs ont donc encore du chemin à parcourir pour gagner la confiance de leurs utilisateurs et agir en tant qu'opérateurs monétaires et financiers (Llorca, 2017).

Si un certain nombre de facteurs (banalisation des offres et des services, faible différenciation entre produits, absence de personnalisation, manque de réactivité, etc.) expliquent en partie cet emballement de la concurrence, les bouleversements de l'industrie bancaire risquent demain d'être perturbés par de nouveaux outils monétaires rendus possibles par le mouvement de la *blockchain*, soit la disparition définitive des intermédiaires de confiance et des coûts de transaction.

Tout aussi menaçante que la nouvelle directive sur les services de paiement (DSP2), entrée en vigueur en janvier 2018, qui permet aux nouveaux acteurs d'accéder aux données bancaires du client et d'effectuer des transactions pour le compte de ce dernier, la nouvelle technologie associée à la *blockchain* participe à une remise en question du rôle de tiers de confiance joué par les banques dans le système financier. La *blockchain* se définit comme une technologie de stockage et de transmission d'informations et fonctionne grâce à une collaboration massive entre les membres du réseau sans aucune hiérarchie¹⁰. Elle a pour axiome de réduire voire de supprimer l'ensemble des intermédiaires en permettant une vraie révolution des transactions en ligne, en faisant passer sa confiance des mains d'un tiers classique à un réseau d'ordinateurs connectés les uns aux autres. Ainsi, chacun peut consulter les échanges inscrits dans les différents blocs dans un souci de transparence. Avec ce nouveau procédé, on assiste à une vraie révolution des transactions en ligne. Dans le secteur financier, elle présente comme principaux avantages de limiter les intermédiaires dans les échanges, de garantir les processus de conformité, l'intégrité, et la traçabilité d'une transaction, et de supprimer les coûts liés aux infrastructures. Ainsi, ses applications sont multiples : transfert d'argent, certification des informations clients (*Know Your Customer*), exécution automatique de transactions prédéfinies. Au-delà de la fluidité des échanges qu'elle permet entre les utilisateurs, la *blockchain* réduirait de manière drastique les coûts de transaction (du fait de l'élimination des intermédiaires) et les délais de traitement des fonctions *back-offices* des banques. Une étude Accenture (2017) montre que la *blockchain* pourrait faire économiser entre 8 et 12 milliards de dollars par an aux banques¹¹.

Au regard de ce panorama très diversifié, la banque doit désormais s'engager avec plus d'acuité afin de prendre en compte l'innovation dans sa stratégie d'entreprise. D'une part, comme elle le fait déjà, elle peut être en capacité d'innover dans l'offre de produits et de services (De Jong et Vermeulen, 2003) ou en intégrant de nouvelles technologies (Karmarkar, 2000 ; Ding, Verma et Iqbal, 2007). D'autre part, elle

¹⁰ La première *blockchain* (littéralement « chaîne de blocs ») a émergé en Janvier 2009 connue sous le nom *Bitcoin*

¹¹ <https://www.reuters.com/article/us-banks-blockchain-accenture-idUSKBN1511OU>

peut également décider de mettre en œuvre une nouvelle organisation et d'implémenter de nouveaux dispositifs organisationnels visant à réformer les pratiques bancaires actuelles. Les illustrations à venir témoignent de la capacité de l'acteur bancaire à faire face à l'arrivée de cette nouvelle forme de concurrence protéiforme. Enfin, nous terminerons ce chapitre en indiquant que la banque tend vers une prise de conscience qui appelle à une redéfinition des pratiques autour de l'innovation.

2. L'inscription de l'innovation dans les processus organisationnels des banques

Pour satisfaire une clientèle désormais connectée et adepte des nouvelles technologies et *Smartphones*, les banques s'appuient sur le potentiel que leur offre la digitalisation des services afin de mieux répondre à leurs clients. La transformation digitale du secteur bancaire est un mouvement continu et profond qui conduit depuis près de 20 ans les acteurs en place à faire évoluer en permanence leurs offres de services et leurs modèles de distribution vers toujours plus de dématérialisation, sous la pression à la fois des changements technologiques, de l'évolution des besoins clients et des nouveaux entrants. Les évolutions numériques ouvrent la voie à de nombreuses opportunités innovantes que les banques se doivent d'exploiter pour rester actives et garder une longueur d'avance sur leurs concurrents. Chaque banque essaie de renforcer sa position sur ses propres clients par intensification de la relation et de capter des parts de marché auprès de prospects potentiels. Mais l'innovation du point de vue de la banque ne se résume pas uniquement à l'appropriation par les clients des outils digitaux. Du fait, en effet, d'un contexte réglementaire et concurrentiel en pleine évolution, les acteurs bancaires traditionnels saisissent l'importance de modifier leurs stratégies et appellent progressivement à repenser leurs pratiques en implémentant de nouveaux dispositifs organisationnels.

2.1. Le défi de la digitalisation des services

La transformation de la relation client via la digitalisation des services impacte profondément l'industrie bancaire. Les banques doivent répondre aux nouvelles exigences de leurs clients, qui expriment une forte attente de praticité et de simplicité (les clients veulent une banque plus pratique, plus simple à utiliser et à joindre), de pertinence et de personnalisation (conseils avisés d'experts et appropriés aux besoins de chacun), de proximité (disponibilité et stabilité de leur interlocuteur, quel que soit le canal utilisé) ainsi que de transparence (les clients gagnent en maturité dans un contexte de changement réglementaire qui incite à davantage de transparence). L'enjeu des banques, pour contrer le « *bank bashing* » est de restaurer la confiance, notion jugée comme étant la plus importante par les consommateurs dans la relation bancaire (Noyer, 2005 ; Gatfaoui, 2007). L'une des évolutions remarquées de ces dernières années concerne l'utilisation du Smartphone et la généralisation du *mobile banking*. En tant qu'amplificateur de la relation client, le *mobile banking* permet aux acteurs bancaires traditionnels d'entrer dans le quotidien de leurs clients en leur apportant de nouveaux services, par

exemple, en envoyant des alertes SMS lors d'un dépassement d'une autorisation de découvert ou en les invitant à venir assister à une assemblée générale de caisse locale. En lien avec ce phénomène récent, le mouvement relatif à la digitalisation des agences que l'on a vu éclore au sein des établissements bancaires ces dernières années est la preuve que les banques effectuent progressivement leur mue et se réinventent dans le cadre d'expérimentations. Plusieurs formats d'agences cohabitent aujourd'hui : agences éphémères, agences mobiles, agences nouvelles générations, agences spécialisées, etc. Quel que soient les appellations retenues, toutes les banques repensent toutes leurs concepts d'agence (Audigier, 2016).

Conscientes de ces mutations et de ces enjeux, les banques ont été amenées à mettre en place des stratégies opérationnelles afin de repenser la relation avec la clientèle, développer le potentiel des clients existants, conquérir de nouvelles parts de marché (Avenel, 2008). En effet, elles ont développé de nouvelles fonctionnalités d'accès à distance et mis en place des outils intégrés de management de la relation client (*Know Your Customer*) en adoptant, dans un premier temps, une stratégie multi-canal consistant à multiplier les points de contact puis, dans un second temps, via le cross-canal à créer une complémentarité entre les différents canaux disponibles (banque en ligne, chat, applications mobiles, etc.) afin de fluidifier l'expérience du client-consommateur.

2.1.1. De l'adoption d'une stratégie multicanal vers une approche omnicanal

Les banques sont organisées selon des modèles d'activités variés et en constante évolution qui reflètent l'environnement et les structures économiques dans lesquels elles opèrent (Matherat, 2013). Le modèle standard fait du responsable de l'agence locale, l'unique point de contact avec le client. Ce dernier accepte l'offre proposée sans remettre en question l'expertise et les compétences du conseiller qui gère la relation. Cette période est notamment caractérisée par le développement d'actions marketing (Gatfaoui, 2007). En effet, ce modèle prédomine jusqu'à la dernière crise de 2008. Or, il crée une profonde défiance des clients vis-à-vis de leurs conseillers, les accusant de les appeler seulement pour leur « vendre » quelque chose. Depuis, la relation client a évolué. La dernière crise financière a eu pour effet salutaire de permettre un changement avec le passage à des évaluations qualitatives axées sur la durabilité de la relation. Cette stratégie basée sur des objectifs en termes de parts de marché évolue progressivement vers une logique d'adaptation au marché, obéissant à des objectifs en termes de taux de satisfaction et de fidélisation des clients. La relation commerciale entre les banques traditionnelles et leurs clients évolue concomitamment avec l'essor des nouvelles technologies (Audigier, 2016). Ainsi, les conseillers continuent d'apporter leur expertise pointue mais avec davantage de personnalisation pour réussir à fidéliser et répondre aux attentes de leurs clients (*Ibid.*). Pour les banques, il s'agira désormais de s'imprégner d'une nouvelle culture *market pull* afin de générer une nouvelle organisation bancaire au détriment d'une culture *techno-push*. Une étude du cabinet Deloitte (2016) met en avant le fait que la banque doit passer d'une logique d'imposition (culture *push*) à une logique adaptative (culture *pull*), en partant des besoins exprimés par le client, grâce à une écoute active et empathique du conseiller.

Sans renier la proximité avec leurs clients, les banques sont devenues en ce ^{xxi}^e siècle connectées (e-commerce, applications mobiles, tablettes, paiement intégré, etc.), intelligentes (exploitation des données, *data monetization*, identité numérique, développement de la transversalité entre les différentes branches, etc.), agiles (nouveaux moyens de paiement, *bring your own device*, dématérialisation, *cloud*), et sociales (image de marque, *crowdfunding*, médias sociaux, économie sociale, maillage territorial) (Brack, 2016). Ces différents leviers ont pour finalité d'éviter, ou au moins limiter, le phénomène d'attrition des clients.

2.1.2. L'émergence de nouveaux canaux de communication pour les acteurs traditionnels

Les banques traditionnelles ont mis en place des banques en ligne pour satisfaire les nouveaux comportements de leurs clients. L'une de leurs principales préoccupations réside dans la stratégie de fidélisation des clients digitaux (Notebaert *et al.*, 2008). En effet, BNP Paribas cherche via sa banque en ligne à capter la clientèle la plus inactive de ses agences traditionnelles afin de les orienter vers Hello Bank. En investissant sur ce marché de niche, les établissements bancaires gardent la maîtrise et le

contrôle sur les activités les plus traditionnelles (Marceau, 2011). Aussi, les médias sociaux développés par les banques permettent aux clients, de moins en moins captif voire volatils, d'exprimer leurs opinions. Les banques traditionnelles disposent d'une multitude de plateformes de réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Youtube, Google+, LinkedIn, etc.) pour rester en contact avec leurs clients disposant ainsi de cette manière d'un moyen de communication moderne, très évolutif et d'un outil relationnel puissant. En tant que nouveau mode de communication, les réseaux sociaux peuvent aider les banques à mieux cibler leur clientèle et à atteindre plus facilement la population des *digital natives* d'une façon beaucoup plus personnalisée et plus dynamique. De plus en plus de banques utilisent les médias sociaux comme outils d'animation de communautés en ligne via la figure de « *community manager* ». Son rôle, outre d'animer des communautés est de parvenir à créer et entretenir une relation de confiance sur le long-terme avec les internautes.

Les banques traditionnelles sont en pleine mutation et doivent relever simultanément plusieurs défis. Soumises à une nouvelle réglementation, elles doivent pouvoir répondre rapidement aux changements de comportements de leurs clients suite à l'arrivée des nouvelles technologies et parvenir à contenir l'avancée des nouveaux entrants sur le marché bancaire. Examinons à présent comment les acteurs bancaires s'approprient ce sujet en nouant des stratégies de collaboration avec les nouveaux acteurs.

2.2. Vers une redéfinition par les acteurs bancaires traditionnels des pratiques autour de l'innovation

Les bouleversements à l'œuvre appellent les acteurs bancaires traditionnels à se saisir d'une question : comment mieux se structurer pour mobiliser leur potentiel d'innovation et réduire l'écart (*gap*) grandissant entre un environnement qui se complexifie et une structure organisationnelle qui pâtit d'une forme d'inertie dans son fonctionnement et ses pratiques ? Compte-tenu de ces changements, le secteur bancaire, comme n'importe quelle autre organisation, est contraint de s'adapter et doit faire évoluer sa stratégie, en interne et/ou en externe, afin d'être en capacité de pouvoir mieux s'approprier l'innovation environnante et faire évoluer ses processus en interne. Selon une étude menée par Cap Gemini (2016), 59 % des dirigeants des banques estiment opportun de développer des capacités d'innovation¹² en interne pour contrer l'avancée de ces nouveaux acteurs. En adoptant de nouvelles pratiques, l'organisation bancaire participe à une remise en question de l'existant. L'innovation apparaît comme un impératif d'ordre stratégique pour permettre aux banques de rester compétitives sur leur marché (Porter et Kramer, 2006 ; Gianodis *et al.*, 2014 ; Schueffel et Vadana, 2016).

¹² Un certain nombre d'auteurs (Tripsas, 1997 ; Petroni, 1998 ; Deeds *et al.*, 1999 ; Delmas, 1999 ; Kogut, 2000 ; Lazonick et Prencipe, 2005 ; Lawson et Samson, 2001 ; Puthod et Thévenard-Puthod, 2006 ; Wang et Ahmed, 2007 ; Fonrouge, 2007 ; Halilem *et al.*, 2007 ; Terziovski, 2010) indique que les organisations n'ont pas d'autres moyens à disposition que de développer des « capacités d'innovation » au vu d'une compétition externe et du changement en continu des données environnementales.

Notre question de recherche vise à identifier de quelle manière une organisation bancaire régionale, le Crédit Agricole d'Aquitaine (CAA), se saisit des changements environnementaux à l'œuvre et parvient à créer concrètement ses propres capacités ; d'une part, en se saisissant des ressources disponibles sur le marché et en captant les connaissances de son environnement extérieur (dynamique *Sensing*), et d'autre part, en se basant sur sa capacité à les intégrer dans sa base de ressources et de compétences (dynamique *Seizing* et *Transforming*). Autrement dit, il s'agit de déterminer les modalités du cycle d'innovation déployé par cette organisation sous l'angle de la théorie des capacités dynamiques (que nous étudierons dans le chapitre 2).

Avant d'esquisser plus en détail les trois phases (*Sensing, Seizing, Transforming*) de Teece constitutives d'un processus de formation des capacités dynamiques et appréhender leur transposition dans le cas bancaire étudié, l'intérêt de notre revue de littérature est avant tout d'étudier les cohabitations entre les acteurs bancaires traditionnels et les nouveaux entrants. Puis, nous étudierons les processus d'innovation à l'œuvre au sein de la banque et leurs représentations.

2.2.1. Les stratégies d'adossement des acteurs traditionnels aux nouveaux entrants

Les banques ne peuvent rester passives face à l'émergence des nouveaux entrants. Jusqu'en 2015, les banques oscillaient entre aveuglement, perplexité et opportunisme ne sachant pas trop quel type de stratégie adoptée. D'une phase de découverte, l'année 2016 a été au cœur d'une réflexion portée non plus tant sur le pouvoir de « cannibalisation » de ces nouveaux acteurs, mais davantage sur des questionnements autour de la rentabilité. Deux profils d'acteurs apparaissent : il y a les *fintech* qui réussissent et parviennent à être matures et celles qui sont en phase de déclin. Seuls les acteurs dotés de la capacité de pouvoir trouver le moyen de lever des fonds et/ou de financer leur accélération commerciale parviennent à survivre. Les nouveaux entrants positionnés sur une logique « *Business-to-Business* » (B2B) sont ceux qui s'intègrent le mieux dans la chaîne de valeur des acteurs bancaires traditionnels et voient leur performance globale croître au détriment de ceux qui se positionnent sur des logiques « *Business-to-Consumer* » (B2C) ; ces acteurs peinent à investir massivement dans la conquête d'une base de clients et présentent un profil plus risqué, notamment parce que les coûts d'acquisition des nouveaux clients sont colossaux.

Depuis 2017, une prise de conscience semble s'opérer puisque de plus en plus d'établissements bancaires se positionnent dans une logique de coopération (Dagnino *et al.*, 2007) avec les *fintech* dans le but de capter des opportunités technologiques et marketing proposées par ces nouveaux acteurs mais aussi de s'inspirer de leur mode de fonctionnement agile et flexible. En effet, dotés de ces qualités vu leur taille réduite ainsi que d'une capacité d'innovation leur permettant de mieux négocier le virage

numérique, les acteurs traditionnels *a contrario* ne disposent pas structurellement de caractéristiques aussi prononcées que ce soit en flexibilité et/ou en termes d'agilité. Cette différence donne aux nouveaux entrants une série d'avantages compétitifs (agilité, rapidité décisionnelle) ainsi que d'une efficacité en matière de conception opérationnelle face aux banques plus complexes et plus lentes à faire évoluer en matière d'organisation (Philippon, 2015). Les *fintech* peuvent faire évoluer rapidement et de façon permanente leurs offres de services en pivotant alors que les acteurs bancaires, eux, proposent des offres et des services banalisés et généralement assez standardisés d'une banque à une autre (approche *mass market*). L'expertise technologique de ces nouveaux entrants peut être l'occasion pour les acteurs bancaires traditionnels d'implémenter une stratégie déjà identifiée mais jamais exploitée jusqu'alors : utiliser la masse de données à leur disposition, notamment celles liées aux paiements et aux actes d'achat, et les ouvertures réglementaires offertes par la DSP2 pour proposer une gamme de services complémentaires et se positionner comme tiers de confiance aux prérogatives élargies. Les banques ont appris progressivement à travailler avec les *start-up* financières et s'organisent désormais en « composants » de cet écosystème. S'agissant d'une source d'émulations pour opérer leur mue, les acteurs bancaires cherchent, en s'adossant à ces nouveaux partenaires, à mieux s'adapter au nouveau contexte numérique en s'appropriant le savoir-faire des *fintech*. Ce rapprochement induit également une diversification des activités bancaires. Ceci leur permet en effet de compléter le cœur de métier (dépôt, crédit, paiement) à travers le lancement de nouvelles gammes de services et permet de renforcer ainsi leur relation avec la clientèle (amélioration de l'expérience client), de la capter (les *digital natives*) et de la fidéliser (Llorca, 2017). Par leurs apports, l'objectif des banques est de gagner progressivement en agilité et en souplesse. Réciproquement, les acteurs de la *fintech* ont tout intérêt à coopérer avec les acteurs traditionnels. Ces acteurs ont besoin de se nourrir du savoir-faire des banques (poids financier, effet de taille, effet de réseau) et de capitaliser sur leurs ressources, en particulier des connaissances et de l'expertise métier qu'elles possèdent en interne. Il est illusoire de croire que ces nouveaux acteurs s'aventureront seuls dans l'exploration de nouveaux couples produits-marché sans nouer une quelconque coopération avec des acteurs plus traditionnels (Burgelman, 2002). Selon une étude menée par Cap Gemini (2016), 22,4 % des dirigeants des banques estiment que les *fintech* ne survivront pas seules. Aussi, 76,7 % des dirigeants interrogés estiment que les *fintech* offrent des opportunités de *business* communes. Au lieu de parler de disruption, il faut donc plutôt parler de complémentarité (Llorca, 2017). Si l'on prend en compte, par exemple, les contraintes réglementaires de plus en plus prégnantes qui pèsent sur les établissements bancaires, la *regtech* peut permettre de mieux contrôler la charge réglementaire, à moindre coût, et de s'assurer de la conformité grâce à l'automatisation des process et au partage des informations. Dans ce domaine, les technologies facilitent le respect des obligations réglementaires imposées par le régulateur. Aussi, sur le segment de la *blockchain*, on voit la mise en œuvre de partenariats entre acteurs bancaires et acteurs de la

blocktech (BNP Paribas Securities Services et la plateforme *Smart Angels*). Ces partenariats se traduisent à la fois par des alliances sectorielles (constitution du consortium R3 pour permettre la création de registres interbancaires), par des groupes thématiques de réflexion et des initiatives individuelles (le Crédit Agricole Titres est partenaire du *robo advisor* Yomoni dans le lancement de son offre PEA (Plan d'Épargne Action)). Ces initiatives traduisent l'intérêt des banques de comprendre comment fonctionnent ces nouvelles technologies disruptives. Les *fintech* ne sont pas les seules à opérer des convergences d'intérêts avec les acteurs bancaires traditionnels. En effet, les géants du net (GAFA, BATX) se verraient bien également des partenaires privilégiés des banques. Comme l'argumentait en 2016 Laurent Solly, directeur de Facebook France : " *Nous sommes, par notre capacité d'innovation et par les très nombreuses personnes qui utilisent nos plateformes, un partenaire stratégique de la transition digitale des banques*". Et Nick Leeder, directeur de Google en France, de rajouter : " *Nous n'avons pas du tout pour ambition d'empiéter sur le travail des banques*".

Ces différentes illustrations montrent l'intérêt pour le secteur bancaire de faire évoluer leur organisation vers un mode plus agile et flexible en prenant soin d'adopter un état d'esprit plus entrepreneurial et avec une moindre aversion au risque qu'auparavant. Cependant, le caractère imprévisible du contexte environnemental accroît les tensions à l'œuvre au sein du secteur, notamment l'articulation toujours délicate entre stabilité et changement. Celle-ci, au cœur d'un paradoxe, est constitutive de l'essence même des organisations bancaires qui doivent arbitrer entre, d'une part, atteindre les objectifs fixés et, d'autre part, s'engager dans une politique d'innovation. Or, cette orientation répond à deux objectifs antagonistes qui nous laisse penser que les acteurs bancaires traditionnels adoptent une attitude schizophrénique rendant presque impossible l'articulation entre stabilité et changement.

Par leurs pratiques, les nouveaux acteurs interrogent et questionnent les acteurs bancaires et les incitent, voire les encouragent, à intégrer de nouvelles sources de connaissances externes indispensables à leur développement commercial. Entre un scénario de rupture radicale, qui verrait les banques emportées par une vague de fond technologique, et un scénario résilient qui plaide plutôt pour un maintien de la position dominante des acteurs historiques protégés par le régulateur, l'épreuve des faits montre que le secteur est entré dans une étape de refonte de sa stratégie et qu'il décide de réagir en participant de façon maîtrisée à une reconfiguration de son design organisationnel. Dans cet écosystème en formation, le point d'équilibre se traduirait par une coexistence entre banques, acteurs historiques, et les « *banking enablers* », nouvelle génération de *fintech* « collaboratives » 2.0, aux activités moins frontales et disruptives que complémentaires. L'objectif des « *banking enablers* » n'est pas tant de proposer des offres alternatives à celles des banques, mais plutôt de leur apporter de l'expertise et du savoir-faire pour les aider dans le pilotage de leur transformation digitale. Un certain

nombre d'indicateurs milite en faveur d'une plus grande maîtrise de la capacité à collaborer : un fonctionnement en silos, les attentes des consommateurs pour des offres et services intégrés, un partage de connaissances déficient entre les unités d'affaires, une difficulté à intégrer les nouvelles générations (*digital natives*) et enfin la nécessité d'implémenter de nouvelles chaînes de valeur transversales et interdisciplinaires (Fontaine, 2015). La transformation devient progressivement un état permanent qui produit de l'instabilité et une constante à installer durablement au sein des entreprises. Pour accompagner cette transformation, les organisations doivent impérativement apprendre à évoluer, s'adapter, se reconfigurer et se réinventer. Elles doivent aussi être en capacité, très rapidement et avec le moins de perturbation possible, se sentir au plus près des attentes évolutives des clients et des technologies émergentes et à modifier, si nécessaire, plus rapidement, les plans à moyen-terme (PMT) qui les structurent¹³. L'adaptation à cet environnement mouvant se réalise à marche forcée, sans forcément qu'il existe de visibilité sur le point d'arrivée (Fontaine, 2015).

2.2.2. Comment les banques appréhendent l'innovation ?

La banque a toujours su réagir en se montrant innovante, qu'il s'agisse de la bancassurance, de la diffusion de l'épargne financière, de la diffusion des chèquiers, des cartes bancaires, du financement du logement ou simplement de l'accès à la bancarisation pour de nombreux clients. Elle a notamment su innover via de nouveaux réseaux de distribution (banque en ligne, applications mobiles, etc.). Or, malgré l'énergie déployée et les moyens consacrés par les banques pour présenter à leurs clients, des produits et des services comme innovants, ces nouveaux produits et services proposés constituent rarement de véritables ruptures dans la stratégie déployée par les organisations bancaires (banalisation de l'offre et des services proposés, faible différenciation entre produits, etc.). Pendant longtemps, la banque a eu tendance à reléguer l'innovation au second plan (Asli, 2012 ; Mérindol, 2017). Ceci s'explique en partie par les discours et les comportements des banquiers qui montrent clairement la priorité donnée aux marchés matures au travers des préoccupations de marge, de coefficient d'exploitation, de réduction des coûts et des Indicateurs Clés de Performance (ICP). Beaucoup de raisons peuvent expliquer le déficit d'adaptabilité de la transformation digitale dans les banques. Le passage au monde digital n'est certes pas la première mutation à laquelle les banques de réseau doivent s'adapter. Elles ont dû faire face à de profondes transformations de leur environnement immédiat qui se sont traduites par une restructuration de leur industrie et une modification des comportements et des performances (Llorca, 2017).

¹³ De plus en plus exposés, les plans moyen-terme (PMT) des acteurs bancaires se raccourcissent année après année. Des interrogations et des questions demeurent sur la difficulté que rencontrent les acteurs traditionnels à compenser la déformation de leur modèle bancaire (Jacob, 2017).

Pour appréhender l'innovation, l'organisation bancaire doit prendre en compte un certain nombre de paramètres. Elle doit accepter le fait que l'environnement dans lequel elle est immergée depuis ces cinq dernières années est de plus en plus complexe et imprévisible. Cet environnement incertain induit, par voie de conséquence, des exigences de performance de moins en moins prévisibles (globalisation de l'économie, volatilité des marchés, moindre fidélité des clients,...) et concourent à augmenter de manière considérable les changements stratégiques et à rendre beaucoup moins lisibles le jeu concurrentiel et les interactions avec l'environnement. Pour autant, aux yeux des praticiens, l'industrie bancaire ne se situe pas dans un environnement que l'on pourrait qualifier d'instable (*high velocity environment*) au sens d'Eisenhardt et Martin (2000). Ces environnements extrêmement dynamiques sont la caractéristique des organisations qui subissent des variations importantes concernant aussi bien la demande que la concurrence ou la technologie (Labrousche, 2016). L'organisation bancaire évolue plutôt dans un entre-deux, entre un environnement modérément dynamique et un autre très dynamique, pour reprendre la classification d'Eisenhardt et Martin (2000). En proie à des mutations fréquentes (essor des nouvelles technologies, concurrence exacerbée, évolution des métiers autour de la transformation digitale, blockchainisation de l'économie...), le secteur bancaire ne vit pas pour autant une révolution qui le conduirait à une déformation de sa manière de travailler. Cette industrie, qui n'est pas encore entièrement menacée par les nouveaux entrants, pourrait être assimilée à une industrie relativement stable mais évoluant dans un environnement dynamique, complexe et de plus en plus incertain. Pour être en capacité de se transformer et démontrer aux autres acteurs de la nécessité de se transformer, le secteur bancaire doit tomber dans un inconfort permanent. Or, il continue à traiter du volume avec énormément de flux entrants, positifs, notamment sur l'habitat, la consommation, etc. et est considérée comme une machine à « générer du *cash* ». La banque ne fait pas face à un sentiment d'urgence et continue à se poser la question de comment gérer au mieux les volumes en respectant les délais tout en étant à l'écoute du client.

Cette nouvelle donnée contraste avec ce qui a prévalu durant plusieurs années où la banque ne se préoccupait pas de son instabilité. Basée sur un modèle monolithique ou aucun acteur significatif ne pouvait la perturber, la banque affichait des taux de profit enviables et n'était en aucun cas gênée par la concurrence du fait de sa situation quasi-monopolistique. Cet environnement, hautement prévisible, permettait à l'acteur bancaire de se donner un horizon long de planification stratégique, d'envisager des investissements sur du long-terme et de disposer de marges de manœuvre suffisantes (Fontaine, 2015). Désormais, l'environnement évolutif nécessite d'être innovant. Bien que difficilement appréhendable, les organisations bancaires doivent apprendre à gérer les notions d'intensité et de vitesse environnementales (*environmental velocity*) permettant de caractériser les conditions des environnements organisationnels (McCarthy *et al.*, 2010).

2.2.2.1. La culture de l'innovation dans la banque

Est-il possible de parler de l'existence d'une véritable culture de l'innovation propre au secteur bancaire ? Les défis restent nombreux (défis organisationnels, managériaux, ressources humaines, etc.) et imposent du secteur une redéfinition des formes organisationnelles traditionnelles qui ont toujours prévalu afin d'être en capacité de répondre aux nouveaux enjeux de demain. La question du management de l'innovation dépasse les seules perspectives organisationnelles (structure et processus) pour englober des considérations stratégiques, comportementales et managériales (Stevenson et Jarillo, 1990). Cependant, les formes organisationnelles traditionnelles actuellement à l'œuvre ne sont plus adaptées pour faire face à un environnement de plus en plus mouvant et dynamique (Asli, 2012). En conséquence, les banques, dans leurs pratiques, vont plutôt procéder de façon incrémentale, plus virale, dans la logique des « transformations silencieuses » définies par Jullien (2009). Ces « transformations silencieuses » s'inscrivent *a contrario* des phénomènes de rupture totale qui vont à l'encontre de la culture de l'entreprise bancaire qui dans son fonctionnement au quotidien préfère opter pour une « *transgression tranquille* » (Pesqueux, 2015). Le cas bancaire nous fait penser à une logique ambidextre et au dilemme de March (1991) de concilier deux types d'activités fondamentalement opposées que sont le fait de conserver le *statu quo* (l'exploitation) et le fait d'entreprendre de la nouveauté (l'exploration) pour satisfaire à la fois la demande actuelle et anticiper la demande future. Dans le secteur de la banque, les logiques d'exploitation, stables, prédominent sur les logiques exploratrices conciliant des objectifs d'innovation avec un métier et une organisation dont la fonction première est de répondre à un niveau de formalisme élevé impliquant des objectifs de maîtrise des risques (Berger et Udell, 2006 ; Saporito et Coombs, 2013). L'acteur bancaire continue d'exploiter la clientèle avec des méthodes classiques, traditionnelles, parce que la rentabilité est au rendez-vous. Ces organisations sont, par essence, orientées pour favoriser la coordination, la stabilité et la routinisation de leurs activités. Ainsi, le penchant naturel des organisations bancaires est plus propice à développer une culture de l'efficacité opérationnelle, à travers la mise en place de routines, moins à une culture de l'innovation « transformante » proprement dite. Car l'innovation « transformante », transgressive, contribue à une modification des codes établis. Pour pallier ce déficit, les organisations bancaires vont mettre en place toute une rhétorique axée autour d'une communication qui démontre le caractère volontariste porté par ces mêmes acteurs autour de la thématique de l'innovation. De cette rhétorique va découler une nouvelle architecture d'ensemble *via* la mise en place de nouvelles pratiques organisationnelles qui apparaissent comme autant de leviers externes permettant à une organisation bancaire, d'une part, d'asseoir son image et sa réputation et mieux répondre à ces nouveaux défis et, d'autre part, lui permettre aussi de mieux se recentrer sur le mouvement de transformation organisationnelle à opérer en interne.

Aussi, la vision des principaux dirigeants du secteur est liée au caractère court-termiste de la réflexion : la banque attend des retours rapides, investit beaucoup sans forcément anticiper sur les temps d'appropriation par les clients. Ainsi, les innovations observées dans le secteur bancaire relèvent davantage de l'innovation incrémentale (Fasnacht, 2009), en réponse à l'évolution de l'environnement, que d'une réelle rupture car elle ne dispose pas de structures cognitives et organisationnelles capables d'engendrer des innovations radicales et est plutôt à la traîne sur ce type d'innovation (rapport PwC, 2014). Les stratégies sont ainsi conduites de manière plutôt incrémentale qu'en rupture eu égard au taux de bancarisation des acteurs bancaires traditionnels proche des 100% qui témoigne d'un secteur captif en la matière. Par ailleurs, la banque se différencie des autres industries qui répondent à des cycles d'exploitation ou d'innovation plus courts, ou qui, confrontées à une compétition plus féroce à l'échelle globale, se sont habituées à plus de flexibilité stratégique (Fontaine, 2015). Si les innovations incrémentales appelées aussi « innovations de routine » (Pisano, 2016) se fondent plutôt sur une amélioration de l'exploitation des compétences existantes de l'entreprise, les innovations radicales, plus apeurantes du fait de leur degré de rupture¹⁴, sont plus gourmandes en ressources humaines et financières. Cette tension entre ces deux formes d'innovation (exploitation vs. exploration) est souvent présentée comme les deux extrêmes d'un continuum au regard du degré de nouveauté (Dewars et Dutton, 1986 ; Pesqueux, 2015). Dans un milieu complexe et changeant, l'enjeu pour le secteur bancaire est d'assurer une certaine adaptabilité pour permettre sa survie sur du long-terme, c'est-à-dire faire en sorte qu'elle soit en capacité de piloter les tensions qui existent entre d'un côté, le développement des innovations financières, commerciales et technologiques (De Jong et Vermeulen, 2003 ; Lerner, 2006 ; Al-Swidi et Mahmood, 2011), et d'un autre, l'atteinte des objectifs fixés (March, 1991 ; Raisch et Birkinshaw, 2008). Elle doit à la fois maintenir un seuil de rentabilité suffisant en poursuivant le cœur de son activité, l'exploitation qu'elle gère au quotidien dans ses processus routiniers et qui génèrent du PNB et ce, sans perdre de vue l'objectif d'atteindre la flexibilité et l'agilité nécessaires lui permettant de préserver un avantage concurrentiel dans la durée (Weick, 1982 ; Tushman et Romanelli, 1985). La posture à adopter n'est pas naturelle puisqu'elle s'inscrit dans des logiques *a priori* opposées : profit financier et développement territorial, politiques de risque et pratiques innovantes.

In fine, il apparaît que la banque n'innove pas de façon radicale dans ses pratiques organisationnelles car elle n'a pas vocation à le faire, d'où un certain hermétisme à l'égard des innovations radicales (Favre-Bonté *et al.*, 2009) et une réticence à les faire cohabiter avec ses contraintes réglementaires et

¹⁴ A contrario, quand on se situe dans de l'innovation réputée « forte », on se situe sur des effets de leviers potentiels plus importants mais aussi sur des niveaux de rupture tels qu'ils peuvent apeurer les interlocuteurs. D'où la nécessité pour la firme d'évaluer les efforts et ressources à déployer sur les nouveaux axes de croissance, ainsi que la mesure de l'ambition à accorder à ces derniers. Plus les changements sont radicaux dans le champ, plus l'ajustement sera difficile (Bourdieu, 1997). Bien souvent, la peur de l'inconnu a raison de la nouvelle idée.

l'approche-risque. En effet, alors que les exigences de conformité n'ont jamais été aussi importantes dans le secteur vu les investissements réalisés dans le contrôle de leurs flux financiers, la situation devient paradoxale pour ne pas dire schizophrénique pour les acteurs bancaires traditionnels puisque dans le même temps la concurrence, protéiforme, n'a jamais été aussi innovante. Désormais, il ne s'agit plus de jouer sur les modes décisionnels classiques fondés sur la dichotomisation (ou/ou), en ce qu'ils « *enferment les organisations dans le paradoxe* » (Josserand et Perret, 2003, p. 165). Au contraire, il s'agit de favoriser à la fois l'innovation et l'efficacité, la rapidité et la fiabilité ainsi que la conformité et la flexibilité (Delavallée, 2017). Le challenge est donc de concilier deux activités opposées et antinomiques. Cette conciliation, aux yeux de Gibson et Birkinshaw (2004), va permettre de constituer un avantage surtout en contexte dynamique et entrepreneurial où l'agilité conditionne le succès. D'une part, la banque doit veiller à sa fonction première qui est la maîtrise des risques et de l'information sur le client (Berger et Udell, 2006 ; Saporito et Coombs, 2013). Et ceci passe par des logiques d'exploitation qui nécessitent des dispositifs de coordination, de contrôle, de conformité, de routinisation et de maintenance du système existant. D'autre part, en veillant à l'exploration qui nécessite un contrôle lâche et une structure plus flexible. La banque se doit donc de concilier des objectifs d'innovation tout en étant capable de consacrer des énergies à la propulsion, et non à la protection. Autrement dit, en plaçant la focale sur la propulsion, il s'agit de libérer les énergies endormies par la structure formelle de la banque (Sillince *et al.*, 2012). Ceci s'acquiert en partie grâce à la souplesse intra-organisationnelle de l'entreprise elle-même, source d'innovation. L'une des ressources vitales permettant à cette souplesse de se manifester doit s'appuyer le plus possible sur l'énergie et l'intelligence collectives.

Ainsi, d'un accent porté sur le comportement stratégique opérationnel, défensif, opéré dans les années 1980, les banques se sont distinguées ces dernières années par l'avènement d'un comportement stratégique innovant, offensif, qui promeut le modèle entrepreneurial. La volonté de diffuser une nouvelle posture à l'égard des clients et du public en général est de créer en interne des initiatives organisationnelles, à visée expérimentale, et dont l'objectif pour l'acteur bancaire, outre la captation et la création de valeur en vue de réformer les pratiques existantes, est de faire évoluer le rapport qu'elle entretient vis-à-vis de ses métiers et clients. L'innovation ne se réduit pas uniquement à l'introduction de nouvelles offres et de nouveaux services mais peut aussi s'appliquer, avec tout autant d'impact et de répercussions, aux processus, aux organisations ou aux modèles économiques en permettant la réinvention de nouveaux dispositifs organisationnels. Pour cela, la banque doit créer un contexte organisationnel propice à l'innovation (Mom *et al.*, 2009) et suppose de la part de l'organisation un changement de culture à faire accepter (ensemble de valeurs, croyances, mentalités et comportements, etc.) par l'ensemble des collaborateurs au sein de l'entreprise.

2.2.2.2. La mise en place d'outils en interne et en externe visant à structurer une démarche d'innovation

Les banques, dans leurs stratégies adaptatives, vont chercher à améliorer leur flexibilité et leur réactivité et tendent vers une capacité à se réinventer, à innover en vue de créer un avantage concurrentiel. S'intéresser aux stratégies adaptatives des banques nous amène à nous interroger aux processus d'innovation qu'elles déploient. Déjà, Erikson (2002) préconisait aux banques d'ouvrir leur modèle d'innovation, de capter et de valoriser le capital entrepreneurial environnant, d'intégrer les nouvelles idées en dehors de leurs frontières et de saisir les opportunités de *l'open-innovation* (Chesbrough, 2003 ; 2006). Chesbrough vante les mérites de cette ouverture à la fois pour capter des connaissances externes et détecter des possibilités d'exploitation de ressources internes. Fasnacht (2009) tient compte des changements de l'environnement de la banque (marché, réglementations, clients, technologies, économie, etc.) considérant *l'open innovation*, à la fois, comme un défi et une source d'avantages concurrentiels pour les banques.

Les pratiques du secteur bancaire se focalisent principalement sur leurs concurrents directs et les banques développent des capacités d'imitation intergroupes (Johnson et Hoopes, 2003 ; Koch *et al.*, 2011 ; Bourkha et Demil, 2014), des capacités de surveillance, d'adaptation et de répétition. Comme le notent Koch *et al.* (2011), « *dans le secteur bancaire, la différenciation reste un exercice extrêmement difficile pour plusieurs raisons : la réglementation des produits financiers pousse à la banalisation de l'offre ; la protection juridique des innovations dans le domaine des services est très difficile. Les produits innovants et performants sont de fait rapidement plagiés par les entreprises concurrentes* ». Les banques ont même tendance à reprendre à leur compte les innovations des nouveaux entrants¹⁵. Les modèles établis révèlent différentes démarches organisationnelles. Comme nous avons pu le voir *via* les collaborations entre les acteurs « historiques » et les « nouvelles générations », l'une des stratégies consiste en la création d'écosystèmes *startup* en formation. A en croire les discours des dirigeants d'entreprise, nous pourrions penser que les startups sont devenues le nouvel objet gestionnaire permettant aux entreprises de faire du changement et de l'innovation de manière rapide, agile et avec des possibilités de plus-values capitalistiques (Autissier *et al.*, 2017). En effet, l'approche « *startup* » s'immisce dans de nombreux interstices de la banque (dépôt, crédit, paiement). En effet, on observe une tendance des banques à faire rentrer de plus en plus « *l'innovation en elle* », et ce, en se rapprochant d'incubateurs, et autres *fab lab* catalysant ainsi des envies d'innover en interne (Fabiani et Terrazoni *in* Frimousse et Peretti, 2017). Confrontées à une perte d'inventivité de leurs propres

¹⁵ C'est le cas de Crédit Mutuel Arkéa, qui titillé par l'irruption de nouveaux acteurs, tel N26, aux méthodes plus radicales, invite le visiteur sur les sites de ses 3 fédérations (Bretagne, Sud-ouest et Massif Central), à ouvrir un compte en moins de 10 minutes, avec contrôle en temps réel de ses justificatifs d'identité et de domicile et attribution immédiate d'un RIB et d'une carte bancaire virtuelle

collaborateurs désemparés par une culture du risque inadéquate, elles puisent « hors les murs » pour aller chercher l'innovation. Ces dispositifs contribuent à populariser l'exercice d'un *sourcing* et d'une veille stratégique efficace et subtile (Bensebaa *in* Frimousse et Peretti, 2017). Ces nouvelles représentations contribuent notamment à rendre les structures des entreprises parentes plus élastiques, conduisent à une « *porosité des modèles* » ainsi qu'à une évolution de leurs routines organisationnelles (Bruna *in* Frimousse et Peretti, 2017).

Cette stratégie d'ouverture vers l'extérieur se traduit sous la forme de pôles dédiés à l'accompagnement des *startups* et des *fintech* (« We Are Innovation » par BNP Paribas, « Village by CA » du Crédit Agricole, « Les Dunes » de la Société Générale, « Néo-Business » de la Caisse d'Épargne, « Next Innov » par la Banque Populaire, etc.) (cf. tableau ci-après). Outre l'accompagnement des jeunes pousses prometteuses, la stratégie des acteurs traditionnels consiste à investir dans le capital des *startups* et des *fintech* afin d'exploiter les solutions technologiques développées par ces acteurs. Cette stratégie se traduit sous la forme de prise de participations financières (Crédit Mutuel Arkéa dans Prêt d'Union et Leetchi, Crédit Agricole dans l'agrégateur Linxo, et de rachat (par ex : rachat par Boursorama, filiale de la SG, de Fiducéo en Mars 2015 et rachat par Crédit Mutuel Arkéa de Leetchi en Septembre 2015). Pour contrer la volatilité des marchés, elles cherchent à adopter de nouveaux comportements pour capter de la valeur en externe et explorer de nouveaux couples produits/marché (Burgelman, 2002).

Aussi, la banque promeut une dimension matricielle pour répondre à la complexification de son environnement et se dote de leviers adéquats pour compenser cette propension au cloisonnement et à l'inertie. En interne, elle va multiplier des programmes d'innovation collaborative qui incluent –outre des incubateurs- des programmes d'accélération ou des politiques axées sur l'intrapreneuriat. Ce dernier exemple illustre le pouvoir d'autonomie conquis par les individus (Zahra, 1993) dans un environnement généralement hostile où ils disposent de la même liberté d'action que celle d'un *startupper*. L'objectif est de se débarrasser d'un certain nombre de lenteurs ou de contraintes propres aux grands groupes et de se donner les mêmes conditions de succès qu'une *start-up* mais en s'appuyant sur le développement des innovations par les salariés eux-mêmes et leurs potentiels.

Sous des dénominations variées, (direction de l'innovation, *Innovation lab*, *Ideas Lab*, *Design Center*, *Innovation Work*, *Creative Lab*, etc.), rares sont les banques qui aujourd'hui n'ont pas de directeur(ice) de l'innovation, de démarches d'innovation collaborative en interne, de services de R&D mobilisant des chaires universitaires, de plateformes de co-création ouvertes à leurs clients et/ou prospects, de pépinières dédiées aux *startups*. Certaines ont été plus loin encore, avec *l'Open innovation*, le *design thinking*, les journées inspirationnelles, les réseaux sociaux numériques d'entreprise, les clubs d'innovation, les APIs (*Application Programming Interface*). On voit aussi apparaître de nouvelles idées d'accélération de *business* à travers des *hackathons* ou des concours dont l'ambition est de détecter et de faire émerger de nouvelles pépites dans le domaine de la création d'activités innovantes. Le recours à des concours d'idées et autres *hackathons* (Calco et Veeck, 2015) ouverts aux contributions externes est désormais solidement ancré dans les habitudes des institutions financières.

| | Incubateur/Accélérateur | Dispositif de veille | Concours Start-Up | Dispositifs intrapreneuriaux | Hackathons |
|-------------------------------|--|-----------------------------|--|--|---|
| Crédit Agricole | VILLAGE BY CA | Club des Veilleurs | 1/ Start Me Up 2/ Start & Pulse par CA Consumer Finance | Outil marketing RH Rédaction d'un livre blanc en 2014 | 1/ Game the Bank (Février 2015) 2/ Hack the Office (Juin 2016) |
| BNP PARIBAS | 1/ WAI Boost by l'Atelier BNP Paribas 2/ Fintech Boost (depuis 2016) : accélérateur dédié aux fintech | L'Atelier BNP | Concours Innov & Connect | 1/ People's Lab International Financial 2/ Services.alpha | Précurseur dès Juin 2015 (lancement du premier hackathon bancaire international) iDAYS'14 |
| La Banque Postale | Start'in Post | | Concours « French IoT » | | Hackathon citoyen sur le thème de l'inclusion par le digital |
| Caisses d'Epargne BPCE | 1 / Dispositif néo-business 2 / Next Innov et Next International (Banque Populaire) | | Lancement du « Start-up PASS » | | Hackathon dédié à la création de deux applications mobiles |
| Crédit Mutuel Arkéa | West Web Valley | | Trophée les idées neuves | | Glass Camp Bank |
| Société Générale | Les Dunes | | | Internal Startup Call | SG Connected Hack |

Tableau 1 : panorama des principales initiatives innovantes des principales banques françaises

Le foisonnement de ces équipes dédiées à ces nouveaux projets souligne la volonté de l'acteur bancaire d'acquiescer davantage de souplesse qu'auparavant et d'être plus en phase avec la promesse de mieux satisfaire les évolutions du contexte environnemental à l'œuvre (Pesqueux, 2015). Si l'impulsion de pratiques modérément disruptives a bien lieu, force est de constater en revanche que les initiatives menées au sein des entreprises établies pâtissent souvent d'un manque d'envergure et d'impact (Royer, 2017). L'inscription de la pratique de « l'innovation » dans les gènes de la banque s'avère beaucoup plus délicate. Souvent, les initiatives sont découragées par le manque de réactivité des sièges ou la déconsidération des idées innovantes car difficilement animées par les instances du *top management* de l'entreprise. Ces entraves traduisent les difficultés du secteur à intégrer des comportements originaux ou atypiques. Ces entraves peuvent se manifester notamment par le développement de comportements conservateurs inhibant la création des connaissances portées par les individus.

Afin de répondre à ces nouveaux enjeux, la banque doit s'organiser pour devenir innovante et adapter ses objectifs à la culture de l'innovation or celle-ci, pour fonctionner, ne peut obéir à des processus trop rigoureux. Plus généralement, s'il est bien évidemment crucial de structurer l'innovation au sein d'une entreprise, il serait extrêmement dangereux et contre-productif de viser à la mise en place de pratiques et de démarches parfaites. A titre d'illustration, la démarche effectuée par la banque BBVA est intéressante. La banque espagnole développe une culture du *design thinking* via un programme de formation de 1000 ambassadeurs du design. Les experts internes ont commencé à offrir des cours de « *design thinking* » à destination de leurs collègues néophytes, de manière à infuser des éléments de cette méthode dans leur activité quotidienne et les aider de la sorte à mieux prendre en compte l'exigence de toujours placer le client au cœur de leurs préoccupations. Formés à la fois au design et au coaching, ces ambassadeurs s'insèrent à l'interface d'une organisation qui s'adapte face à un environnement en pleine évolution. L'enjeu est de permettre à ces ambassadeurs d'être moteur de la transmission vers de nouvelles opportunités à saisir. Attentifs aux évolutions du marché et à l'émergence des nouvelles technologies, ces salariés font preuve d'un esprit d'entreprise nécessaire à toute action anticipatrice, actuelle ou à venir (Barthe *in* Frimousse et Peretti, 2017). Leur rôle est particulièrement crucial et à sa juste valeur apprécié par l'organisation lorsque les nouvelles connaissances à acquiescer et à assimiler présentent un certain degré de complexité pour l'ensemble des collaborateurs (Cohen et Levinthal, 1990). Une autre illustration intéressante concerne la décision prise en début d'année 2018 par la Société Générale de rattacher sa cellule d'innovation interne directement à sa direction générale¹⁶.

¹⁶ <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/0301212692295-la-societe-generale-veut-acceler-sa-transformation-digitale-2148695.php>

L'émergence de ces pratiques exploratrices témoigne d'un assouplissement des contraintes bureaucratiques qui permet de faire éclore au sein de la banque des comportements originaux voire atypiques. L'état des lieux actuel révèle des organisations bancaires plus lentes dans leur processus de transformation comparé aux nouveaux entrants dont la vitesse d'exécution est plus rapide du fait de leur agilité et de leur flexibilité. Or, ce mode d'organisation vertical et hiérarchisé, typique des grandes entreprises, est aujourd'hui remis en cause car jugé déconnecté des nouvelles exigences d'efficience managériale : autonomie et responsabilisation des collaborateurs, accélération des chaînes de décision, plébiscite des approches de gestion de projet en mode agile... Aussi, leur système d'information, lourd et complexe, freine la capacité d'adaptation et de transformation des banques et celles-ci pâtissent de couches de contrôle et de supervision de plus en plus importantes. Comme l'affirment Koch et Mac Donald (2014), les structures organisationnelles déployées par les banques se sont toujours caractérisées par leur relative inertie, due en particulier à un positionnement stratégique encore imparfaitement résolu entre marché et société, entre continuité d'un rôle d'intermédiaire financier traditionnel (activités d'exploitation) et tentative de rupture par la recherche de pistes de diversification dans des secteurs connexes ou divergents (activités d'exploration). Cette inertie, politique et quasi structurelle de leur organisation (Autissier *et al.*, 2017) tient à l'histoire de la construction des infrastructures bancaires (Le Bret, 2016). Le défi des banques du *xxi*^e siècle consiste à gérer la transition vers des systèmes adaptés tout en assurant la continuité des affaires sur les plateformes lourdes et inefficaces du *xx*^e siècle (Gosselin, 2017). Ce nouveau modèle, plus enclin à fonctionner en mode projet (Lewin et Stephens, 1993 ; Heckscher et Donnellon, 1994 ; Desreumaux, 1998 ; Fasnacht, 2009), implique de raisonner davantage en « cycle de vie », où il s'agit de bien comprendre le besoin global de son client. Le mode projet est l'un de ces outils de pilotage, de mécanisme mobilisé par l'acteur bancaire. Ce changement suppose une évolution du management et des mentalités des collaborateurs qui intègrent les banques. Il s'agit pour les acteurs en place de concilier à la fois plusieurs logiques managériales (les partisans d'une impulsion du développement territorial vs. les partisans d'une logique d'accompagnement bancaire), et d'associer différents systèmes de management (management par objectifs, management par compétences, management par activités, etc.). L'exécution des projets ne se satisfait plus des structures hiérarchiques traditionnelles : à chaque étape, il faut être en mesure d'assembler une équipe autonome optimale, composée des experts nécessaires à chaque tâche, pour la durée utile à son accomplissement (Autissier *et al.*, 2017). Le mode agile prôné par les établissements traditionnels nécessite une articulation des capacités d'anticipation, d'adaptabilité et de réactivité des entreprises et, plus largement, à accroître comme nous le verrons dans une seconde partie, la notion des « capacités dynamiques ». Abandonnant progressivement les structures fonctionnelles très cloisonnées, les banques s'organisent désormais en processus optimisés (*lean management, six sigma*) et l'excellence opérationnelle (et logicielle demain) devient (deviendront) la clé du succès de demain.

Tout en réussissant à piloter les tensions existantes entre, d'un côté, se renouveler donc innover, et d'un autre côté, atteindre les objectifs fixés (maîtrise des risques et de l'information sur le client, objectifs commerciaux), l'existence d'un environnement complexe et concurrentiel nécessite de la part des acteurs bancaires un ajustement et une adaptation en continue de leurs structures organisationnelles. Les acteurs bancaires historiques n'ont pas d'autres choix que de déployer une approche de l'innovation par les processus en intégrant de nouvelles pratiques organisationnelles et managériales. Afin d'anticiper les changements à l'œuvre (digitalisation des services, pression réglementaire accrue, concurrence des nouveaux entrants et des GAFA-BATX, etc.), une banque régionale de détail fonde notre analyse : le Crédit Agricole d'Aquitaine (CAA). Cette organisation s'est engagée depuis 2014 à former et plus spécifiquement à acculturer l'ensemble de ses collaborateurs en interne à ces nouvelles logiques et principes portés notamment par la révolution digitale, et ce *via* la mise en place de nouveaux dispositifs.

Ceci nous amène à présent à nous interroger sur le processus d'innovation déployé par cet acteur bancaire en mobilisant le cadre conceptuel des « capacités dynamiques ». Non seulement les organisations développent des capacités (routines organisationnelles) pour exploiter leurs ressources, mais elles génèrent également des capacités à renouveler ces ressources et à en créer de nouvelles. Ces capacités sont dites « dynamiques » et sont l'une des principales sources de l'avantage concurrentiel (Collis, 1994 ; Teece, 2007).

Comme nous l'avons démontré, la situation du secteur bancaire est devenue paradoxale voire même schizophrénique. D'un accent porté dans le passé sur le comportement stratégique opérationnel, plutôt défensif, les banques se sont distinguées ces dernières années par l'avènement d'un comportement stratégique innovant, plus offensif et entreprenant. Ces changements organisationnels sont rendus possibles du fait d'une accélération du rythme de l'environnement extérieur et d'un contexte environnemental qui ne cesse de se complexifier. Ainsi, pour réduire le décalage grandissant qui existe entre leurs structures, inertes et historiquement stratifiées, et un environnement de plus en plus complexe, dynamique et imprévisible, les banques ont été amenées à adopter des structures organisationnelles plus flexibles, plus agiles, permettant une meilleure adaptation aux changements. L'avènement des nouveaux entrants mais surtout la puissance générée par les géants de l'Internet (GAFA, BATX) n'a fait qu'accélérer cette impérieuse nécessité pour les banques de se transformer en interne. Or, ce processus et ce mouvement de transformation, en interne et en externe, est inégal entre les acteurs traditionnels et les nouveaux entrants. En effet, ces derniers disposent d'une vitesse d'exécution que n'ont pas les acteurs bancaires classiques du fait de leur agilité et flexibilité intrinsèques.

Notre intérêt ici est de rendre compte des stratégies adaptatives mises en place par le CAA (que nous avons suivi de près pendant trois années via une étude immersive et un contrat CIFRE), ainsi qu'à nous interroger sur son cycle d'innovation. S'agissant d'une condition de survie à moyen et long-terme, le secteur bancaire n'a plus d'autres choix que de développer dès aujourd'hui, en interne, une approche basée sur les processus pour intégrer et diffuser l'innovation au sein de son organisation. A l'interface de l'environnement et de l'organisation, il va développer des capacités dynamiques qui ne vont se justifier que dans des environnements dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000) et en proie à une certaine volatilité des marchés.

Chapitre 2 : les capacités dynamiques : un modèle pour étudier l'innovation dans le secteur bancaire

L'approche par les « capacités dynamiques » que nous avons choisi d'étudier nous paraît pertinente et adapté en contexte bancaire. Elle permet de rendre compte des éléments qui encouragent une banque à se transformer et donc à innover. Nous l'utilisons pour expliquer comment une banque régionale, en proie à une concurrence protéiforme, parvient à reconfigurer ses ressources et ses compétences et trouve les leviers nécessaires afin de s'adapter à son environnement. De plus en plus complexe, incertain et évolutif, l'environnement nécessite la mise en place par l'organisation bancaire de bonnes « capacités » d'adaptation (Eisenhardt et Martin, 2000), traduite sous le nom de « capacités dynamiques » (Teece, 2012).

Le modèle de recherche proposé ici vise à étudier le cycle d'innovation d'une banque de détail régionale sous le prisme de la théorie des capacités dynamiques et cherche à comprendre comment une banque de ce type, *via* le prisme concret de nouvelles micro-expérimentations opérées en interne et en externe, met en lumière les conditions d'émergence, de développement puis d'essaimage de compétences nouvelles dans l'organisation. Au travers de cinq dispositifs organisationnels, nous étudions comment ces initiatives parviennent à produire de l'innovation dans une banque. Pour expliquer le cycle d'innovation au sein de cette banque, nous appliquons comme grille de lecture la notion des capacités dynamiques.

1. Les antécédents et éléments constitutifs de la notion des capacités dynamiques

L'approche que les anglo-saxons nomment les *dynamic capabilities* est un concept initialement développé par Richardson (1972), celui de « *capabilities* » pour rendre compte du pouvoir dont dispose un individu de s'approprier les ressources et les moyens mis à disposition pour pouvoir agir ainsi que pour analyser les déterminants du champ d'activité des firmes. Cette approche distingue, d'une part, la « *capability* » perçue comme le « pouvoir d'agir » (*empowerment*), de la « *capacity* » qui relève quant à elle du « savoir agir » véhiculé par les propres caractéristiques des organisations (processus, routines, mécanismes d'apprentissages, etc.). Pour autant, l'approche par les *dynamic capabilities* ne parvient pas à distinguer ces deux dimensions de la compétence (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007) dans la définition d'un avantage concurrentiel durable. La mise en œuvre des capacités dynamiques vise à obtenir un avantage concurrentiel, rendu possible par la rapidité d'adaptation de l'organisation aux changements de l'environnement (Tsai, 2001 ; Zollo et Winter, 2002 ; Zahra et George, 2002 ; Lee *et al.*, 2002 ; Teece *et al.*, 2007 ; Tripsas, 2007 ; Wu, 2007 ; 2010 ; Lin et Wu, 2014 ; Tashman et Marano, 2010 ; Makkonen *et al.*, 2014 ; Li et Liu, 2014). Cependant, selon Eisenhardt et Martin (2000), les capacités dynamiques ne sont pas les éléments qui vont conduire à un avantage concurrentiel *per se*, mais ce

dernier objectif est atteint parce que les capacités dynamiques participent à une accélération de la transformation des ressources véhiculées par l'entreprise.

1.1. Les fondements théoriques de la notion des capacités dynamiques : origines et antécédents

Les capacités dynamiques trouvent une partie de leurs fondements théoriques dans l'approche des théoriciens de la firme à savoir la théorie *RBV* (*Resource-Based View*). Contrairement aux tenants de l'approche néo-classique, les théoriciens de la *RBV* vont placer l'organisation au centre de leur analyse. Ils vont mettre en avant la capacité spécifique des organisations à reconfigurer en permanence leurs « *bases de connaissances* » afin de s'adapter aux changements de l'environnement. Comme extension de la *RBV*, le processus de transformation des ressources fait intervenir le modèle des connaissances *Knowledge-Based View* (*KBV*) soulignant le rôle déterminant des acteurs managériaux lorsque les connaissances présentent un certain degré de complexité pour l'organisation. Enfin, une autre réplique à l'approche néoclassique du comportement rationnel et en réaction aux théories de la concurrence et de la croissance est apportée par la théorie évolutionniste, de Nelson et Winter (1982). S'inscrivant dans la filiation schumpetérienne et simonienne, le constat de départ de ces auteurs est que la firme n'optimise pas une fonction de production et n'alloue pas des *inputs* de façon totalement délibérée et rationnelle. Ces trois approches (*RBV*, *KBV* évolutionniste), constitutives de la notion des capacités dynamiques, ont le mérite de remettre en cause les hypothèses néoclassiques sur les comportements, la rationalité des acteurs et les modes de coordination traditionnels (Nelson et Winter, 1982 ; Weinstein et Azoulay, 2000).

1.1.1. La théorie *RBV* aux fondements de la théorie sur les capacités dynamiques

À l'origine de ce courant se trouvent les analyses de Penrose (1959 ; 1995 ; 2009) dans sa théorie sur la croissance de la firme. Penrose (p. 70, 1959) considère les ressources physiques (usines, équipements, infrastructures, etc.) et humaines (travailleurs, équipe de management, etc.) d'une firme comme les pièces d'un « puzzle » qui peuvent être modifiées, détruites et reconfigurées en permanence pour produire des *outputs* d'ordre supérieur en fonction des nouvelles opportunités présentes sur le marché. Ces ressources qui s'accumulent sont définies comme des « *stocks de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par une firme* » (Amit et Schoemaker, 1993) et s'inscrivent comme le résultat des investissements réalisés par la firme (Barney, 1991). Ce ne sont pas les ressources elles-mêmes qui produisent des résultats mais ce sont les *outputs* que ces ressources, une fois assemblées et coordonnées, vont procurer à la firme par effet d'interaction (Peteraf et Bergen, 2003). Pour se réaliser, la nature de ces *outputs* va dépendre des connaissances possédées par les individus au sein de

l'entreprise. L'objectif, pour la firme, est de rechercher les ressources des avantages concurrentiels, uniquement dans un environnement stable et stationnaire. Celles-ci ne comptent pas uniquement par leur existence, mais plutôt par leur fonctionnalité et la manière dont elles sont utilisées et exploitées (Peteraf et Bergen, 2003).

Afin de se protéger de l'arrivée de nouveaux produits sur le marché ainsi que de l'avènement de nouvelles ruptures technologiques (Henderson et Cockburn, 1996), les organisations vont mobiliser le potentiel de leurs ressources en vue de s'adapter à leur environnement et modifier leurs structures si elles font face à un danger imminent. En revanche, la modification de ces structures ne doit pas se faire trop à l'écart du domaine technologique et/ou organisationnel de ses compétences de base (*core competencies*) ; le risque étant pour la firme de perdre ces ressources dans un domaine qu'elle ne maîtrise pas. Selon cette perspective, les firmes possèdent des « capacités » pour changer, mais ces « capacités » sont inhérentes à un domaine spécifique (Winter, 2003 ; Teece *et al.*, 1997) et requièrent un investissement et un apprentissage spécifiques de leur part dans un domaine précis. La possession de ces « capacités » dépend également de l'expérience accumulée par la firme tout au long de son histoire selon une trajectoire bien délimitée (*path dependency*). Ainsi, le futur est abordé comme une continuité du passé et du présent et l'existence de cette trajectoire conditionne la manière de poser les problèmes et de les résoudre (Nelson et Winter, 1982 ; Barney, 1991 ; Malerba et Orsenigo, 1993 ; Teece *et al.*, 1997 ; Winter, 2003 ; Baker et Nelson, 2005).

Cette théorie fondée sur les ressources, qui vise à expliquer les différences de choix stratégiques et de performance entre les firmes par les caractéristiques des ressources, a rencontré un large écho contribuant de ce fait à une meilleure compréhension du management stratégique (Teece, 1982 ; Daft, 1983 ; Wernerfelt, 1984 ; Rumelt et Lamb, 1984 ; Barney, 1986 ; 1991 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Grant, 1991 ; Mahoney et Pandian, 1992 ; Amit et Schoemaker, 1993 ; Peteraf, 1993 ; Collis et Montgomery, 1995 ; Foss, 1997 ; Priem et Butler, 2001). L'accent ne porte plus sur le facteur de production capital mais davantage sur le pouvoir collectif de la « technostructure », détentrice des compétences et des connaissances (Galbraith, 1973).

Les théoriciens de la *RBV* prennent le contre-pied de la théorie de l'avantage concurrentiel développée par l'école du positionnement (Mintzberg, 2009) et notamment les approches de Porter (1980), qui sur la base d'un paradigme *Structure-Conduct-Performance* (SCP), ne parviennent pas à résoudre la question de ce qui fait les caractéristiques d'une « bonne firme » (Teece, 2017). Porter (1980) s'attache à considérer que la structure du marché détermine le comportement de la firme en termes de conduite stratégique, laquelle détermine la performance de cette dernière. Au lieu de s'attacher à la position des

firmes sur les marchés (école du positionnement) et aux conditions d'exploitation d'un pouvoir de marché (école Porterienne), l'accent porte davantage sur les caractéristiques de l'hétérogénéité des ressources des firmes et sur les déterminants internes de leurs performances. La thèse défendue est qu'il existe des différences de performance entre les firmes imputables aux ressources stratégiques, idiosyncratiques, que les firmes contrôlent et mobilisent pour acquérir un avantage concurrentiel durable (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Nelson, 1991 ; Weinstein et Azoulay, 2000). Cet avantage concurrentiel réside dans une meilleure répartition et valorisation des ressources de la firme (Grant, 1991 ; Peteraf, 1993 ; Albert-Cromarias, 2017). Les ressources détenues par une firme ne peuvent en aucun cas être imitées du fait de leur caractère idiosyncratique.

Les différences sont expliquées par la possession, au niveau des firmes, de ressources inimitables, surtout en ce qui concerne les actifs intangibles (Teece, 2017). Ces ressources stratégiques, tangibles (robots, ordinateurs, etc.) et intangibles (motivation des salariés, satisfaction des clients, réputation, fidélité à la marque, image, savoir-faire, structure organisationnelle, etc.), de différents ordres (financières, physiques, technologiques, humaines, etc.), ne sont pas d'emblée acquises sur le marché. Elles peuvent être élaborées, accumulées et/ou abandonnées au sein des entreprises (Penrose, 1959 ; Hofer et Schendel, 1978 ; Wernerfelt, 1984 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Grant, 1991 ; Barney, 1991 ; Mahoney et Pandian, 1992). Pour se révéler stratégiques, ces ressources doivent réunir quatre caractéristiques à l'origine du modèle VRIN (Valeur, Rareté, Inimitable, Non-substituable) (Barney, 1991). D'une part, les ressources de la firme ont comme objectif d'être précieuses (*valuable*) quand elles permettent à la firme d'augmenter à la fois son efficacité et son efficacité (Barney, 1991, p. 106), mais les conditions de déploiement de ses ressources vont être largement dépendantes du contexte (Barney, 1991). Aussi, la firme détient l'exclusivité des ressources (contexte de rareté), dont le caractère peu codifié protège de l'appropriation par la concurrence (caractère difficilement imitable). Enfin, cette ressource stratégique doit être difficilement remplaçable conservant ainsi le statut singulier de la firme (caractère non substituable). Ainsi, plus le nombre de ressources stratégiques englobe ces quatre caractéristiques, plus la firme a des possibilités de renforcer son avantage concurrentiel vis-à-vis de la concurrence et a des chances d'asseoir sa logique de rente dans une perspective de long-terme (Rumelt, 1987 ; Peteraf, 1993 ; Koenig, 1999).

La théorie *RBV* s'inscrit au fondement de la théorie des capacités dynamiques. En effet, des auteurs vont accréditer l'idée que les capacités dynamiques sont considérées comme dépendantes d'une trajectoire prédéfinie (Teece *et al.*, 1997 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Kor et Mahoney, 2005 ; Teece, 2007 ; Poulis et Jackson, 2007 ; Newey et Zahra, 2009 ; Altintas, 2012). En effet, selon Teece *et al.* (1997), l'essence même des capacités dynamiques, ce sont ces processus organisationnels. Le contenu de ces processus ainsi que les opportunités qu'ils offrent pour obtenir un avantage concurrentiel sont déterminés par les actifs de la firme et par ses contraintes de sentier (Altintas, 2012).

Aussi, l'approche essentiellement macro-économique de la *RBV*, en s'intéressant aux grandes catégories de ressources, est inadaptée pour expliquer l'avantage compétitif des organisations dans des environnements mouvants (D'Aveni, 1994 ; Mosakowski et Mc Kelvey, 1997 ; Teece *et al.*, 1997 ; Williamson, 1999 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Deeds *et al.*, 1999 ; Barney, 2001 ; Makadok, 2001 ; Priem et Butler, 2001 ; Zollo et Winter, 2002 ; Danneels, 2002 ; Helfat et Peteraf, 2003 ; Zott, 2003 ; Zahra *et al.*, 2006 ; Wang et Ahmed, 2007 ; Kraaijenbrink *et al.*, 2010 ; Wu, 2010). Helfat et Peteraf (2003) et Teece *et al.*, (1997) soulignent le caractère inopérant du modèle VRIN de Barney (1991) de maintenir un avantage concurrentiel durable dans des environnements soumis à des changements technologiques rapides¹⁷. Plutôt adaptée pour répondre à une approche statique de la concurrence, la théorie *RBV* ne prend pas suffisamment en compte les processus internes et propres à chaque entreprise (micro-ressources) auxquels s'efforcer de répondre la théorie des capacités dynamiques. Pour ses tenants, la dimension temporelle va être considérée comme un facteur central dans l'acquisition, la possession et le renforcement d'un savoir en action. En effet, le temps est reconnu comme une ressource de type stratégique (Zahra et George, 2002). L'approche par les capacités dynamiques a pour objet d'étudier comment les firmes développent et renouvellent ces capacités tout en considérant le caractère idiosyncratique et hétérogène des ressources développées (Poulis et Jackson, 2007 ; Altintas, 2012).

De plus, par opposition à la théorie *RBV*, la théorie des capacités dynamiques met l'accent sur une approche dynamique de la concurrence (Barney, 2001) complétée par des analyses aux préoccupations plus en phase avec les préconisations managériales. Les capacités dynamiques représentent une évolution de la *RBV* (Wang et Ahmed, 2007 ; Ambrosini *et al.*, 2009) visant à combler le fait que cette théorie négligeait l'environnement de marché compétitif et la prise en compte de la perspective entrepreneuriale (Altintas, 2009 ; Labrousche, 2014). Par ailleurs, la minimisation du rôle joué par le

¹⁷ En effet, « il est difficile d'expliquer pleinement comment les firmes exploitent les ressources et capacités pour créer un avantage concurrentiel » (Helfat et Peteraf, 2003, p. 997). Aussi, selon Teece *et al.*, (1997), l'approche *RBV* « n'explique pas adéquatement comment et pourquoi certaines firmes ont un avantage compétitif dans des situations de changements rapides et imprévisibles ».

manager dans le processus d'ajustement et de renouvellement des ressources est une des autres limites identifiées (Rumelt et Lamb, 1984 ; Collis, 1994 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Priem et Butler, 2001 ; Sirmon *et al.*, 2007 ; 2011 ; Foss et Ishikawa, 2007 ; Helfat *et al.*, 2007 ; Penrose, 2009). Ces auteurs estiment que le manager a un rôle à jouer dans la synchronisation des ressources pour répondre aux changements perçus dans l'environnement. En effet, Eisenhardt et Martin (2000) estiment que s'intéresser à des processus tels que le développement de nouveaux produits où bien la reconfiguration des ressources permet aux managers de modifier les ressources. Aussi, comme l'indiquent Sirmon *et al.* (2007), les managers parviennent à contrôler et à utiliser les ressources qui correspondent le mieux à l'entreprise afin de se développer et de s'adapter à l'environnement compétitif dominant. Ce processus de transformation des ressources fait intervenir le modèle de la *Knowledge Based-View* (KBV).

1.1.2. Les différentes étapes d'apprentissage de la connaissance : les apports de la Knowledge Based-View (KBV)

Dans le modèle des connaissances, les acteurs managériaux sont considérés comme des agents facilitateurs qui exercent un effet levier sur les organisations qui désormais doivent s'appuyer sur eux pour faciliter l'acquisition et l'assimilation de nouvelles connaissances, en particulier lorsque celles-ci sont de nature complexe (Cohen et Levinthal, 1990). Les connaissances sont considérées par cette perspective comme les actifs les plus précieux car sources importantes d'innovation et de compétitivité des firmes (Adama, 2017)¹⁸. Désormais, les organisations concentrent leurs efforts dans la recherche de solutions en dehors des frontières internes de l'entreprise. En effet, cette aptitude à reconnaître la valeur des actifs externes, à les assimiler et les exploiter concerne ce que Cohen et Levinthal (1990) appellent la « capacité d'absorption ». Les « capacités d'absorption » font généralement partie d'un processus cumulatif et ne peuvent se réaliser indépendamment d'une activité de recherche en interne (Huet et Lazaric, 2008). Les « capacités d'absorption » se concentrent sur les mécanismes de création et de diffusion des connaissances qui nous permettent d'observer de l'intérieur le déploiement des capacités dynamiques au sein d'une organisation. Elles établissent un lien cognitif entre l'organisation et son environnement qui se matérialise par la capacité à détecter, exploiter et valoriser en interne les connaissances qui proviennent de l'externe. Cohen et Levinthal (1990, p. 128) définissent la capacité d'absorption comme « *l'aptitude de la firme à reconnaître la valeur de la nouveauté, de l'information externe, son assimilation et son application à des fins commerciales...L'aptitude à évaluer et utiliser la connaissance extérieure est en général une fonction du niveau de connaissance antérieure* ». Bien avant Cohen et Levinthal (1990), Teece (1977, p. 243) entrevoit l'importance des capacités d'absorption : « *le*

¹⁸ Leur prise en considération ne date pas d'aujourd'hui puisque Penrose dès 1959 énonce l'importance des connaissances ainsi que leur accumulation. Aussi, Drucker (2012) souligne que dans une société post-capitaliste, la ressource de base n'est plus le capital, les ressources naturelles ou le travail, mais les connaissances.

coût de transfert, qui peut être défini comme incluant à la fois les coûts de transmission et d'absorption, peut donc être considérable quand la technologie est complexe et que l'entreprise récipiendaire n'a pas les capacités d'absorber la technologie ». Plus récemment, Zahra et George (2002) ont opérationnalisé le concept de capacité d'absorption en utilisant quatre dimensions : (a) l'acquisition, (b) l'assimilation, (c) la transformation et (d) l'exploitation. Zahra et George (2002, p. 186) définissent la notion comme : « *un ensemble de routines et de processus organisationnels par lesquels les entreprises acquièrent, assimilent, transforment et exploitent des connaissances pour produire une capacité dynamique organisationnelle* ». Ainsi, pour ces auteurs, la capacité d'absorption des connaissances dépend de reconnaissance de la valeur de la connaissance externe pour soutenir l'avantage concurrentiel de la firme. L'exploitation organisée de la connaissance externe accélère le renouvellement des connaissances internes de la firme, lui permettant notamment d'être davantage flexible face aux changements environnementaux et de pouvoir être en capacité d'innover. Cependant, une entreprise ne peut uniquement se contenter d'explorer et acquérir de nouvelles connaissances externes. Cette première étape en précède en effet une seconde où l'organisation doit aussi les intégrer à la base d'expertise interne (Gassman et Enkel, 2004 ; West et Bogers, 2014).

(a) Acquisition

La première dimension identifiée concerne la logique d'acquisition et d'obtention de nouvelles connaissances externes (Cohen et Levinthal, 1990). Elle sous-tend des activités de reconnaissance, d'évaluation des opportunités (Imbert et Chauvet, 2012) ainsi que des capacités de surveillance des principales tendances du marché (Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007). Elle se réalise notamment par le biais de projets d'exploration (Lenfle, 2008 ; Chebbi *et al.*, 2015) qui mobilisent aussi bien des ressources internes à l'entité qu'externes à celle-ci, que ce soit au sein de la firme ou au-delà de ses frontières. Elle est définie comme la capacité d'une organisation à identifier et acquérir des connaissances externes pour ses activités. En effet, « *l'acquisition fait référence à la capacité d'une entreprise à identifier et acquérir des connaissances externes capitales pour son activité* » (Zahra et George, 2002). Aussi, les connaissances accumulées par la firme et leurs modifications successives durant toute leur existence leur confère la dépendance de chemin et leur donne un caractère idiosyncrasique (Grant, 1996 ; Teece *et al.*, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000).

(b) Assimilation

La seconde étape identifiée concerne le principe d'assimilation de la connaissance entendu comme l'ensemble des processus et routines organisationnelles par lesquels les managers de la firme analysent, structurent, interprètent et comprennent les nouvelles connaissances externes. En effet, l'assimilation « *fait référence aux routines et processus de l'entreprise qui permettent d'analyser, interpréter et comprendre la connaissance provenant de sources externes* » (Zahra et George, 2002, p.189). Cette seconde dimension a un lien avec le processus d'articulation de la connaissance (Zander et Kogut, 1995 ; Zollo et Winter, 2002). Pour que ce processus soit effectif et opérationnel, la firme doit disposer de pré-requis, de compétences nécessaires à l'analyse de connaissances antérieures lui permettant d'évaluer les connaissances scientifiques et techniques identifiées. Ces compétences et ces connaissances antérieures sont issues à la fois de l'organisation (expérience, savoir, culture organisationnelle), ainsi que des individus qui la composent (connaissances tacites, connaissances codifiées, savoir-faire, savoir-être, etc.) et interviennent dans le processus de validation des connaissances externes et d'identification de celles nécessaires à l'organisation. Le rôle des acteurs managériaux au sein de la firme est crucial notamment lorsque les connaissances présentent un certain niveau de complexité (Cohen et Levinthal, 1990 ; Szulanski, 1996).

(c) Transformation

La troisième étape identifiée concerne le processus de transformation des connaissances qui s'exerce notamment par l'action des routines. Tout processus d'apprentissage débouche sur l'intégration et la codification des connaissances (Kogut et Zander, 1992 ; Henderson et Cockburn, 1994 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Grant, 1996 ; Zollo et Winter, 2002 ; Teece, 2007). Cette étape consiste à combiner les différentes connaissances. En effet, « *la transformation met en évidence la capacité d'une entreprise à développer et affiner les routines qui facilitent la combinaison des connaissances existantes avec les nouvelles connaissances assimilées* » (Zahra et George, 2002, p. 190). Cette dimension se compose d'activités relatives à l'internalisation de nouvelles connaissances. Outre l'usage de routines, elle suppose également l'existence de processus organisationnels visant à réorganiser voire modifier les structures de connaissances en vigueur dans l'entreprise (Zahra et George, 2002) sans pour autant remettre en cause entièrement l'architecture globale du système (Lane *et al.*, 2006). La création de nouvelles connaissances n'implique pas pour autant la suppression de la connaissance déjà existante. Mais la construction de nouvelles compétences est la résultante de la combinaison des compétences existantes (Kogut et Zander, 1992).

(d) L'exploitation

La dernière étape identifiée par Zahra et George (2002) concerne le processus d'exploitation de nouvelles connaissances. Elle relève de l'utilisation de ces nouvelles connaissances acquises pour transformer les compétences et les ressources de la firme ainsi que ses processus organisationnels. Cohen et Levinthal (1990) définissent l'exploitation comme la capacité des employés à appliquer de nouvelles connaissances externes à des fins commerciales. Avec une approche davantage centrée sur des aspects d'apprentissage, Zahra et George (2002, p. 190) proposent que « *l'exploitation en tant que capacité organisationnelle est basée sur les routines qui permettent à la firme d'affiner, d'étendre et d'exploiter les compétences existantes ou d'en créer de nouvelles en intégrant la connaissance acquise et transformée dans le processus de production* ».

Ces deux derniers processus, la transformation et l'exploitation des connaissances, jouent un rôle clé dans la capacité de la firme à être considérée comme un dépositaire de connaissances (Nonaka, 1994 ; Fransman, 1998 ; Spender, 1996 ; Tsoukas, 1996 ; Grant, 1996 ; 2013 ; Cohendet et Llerena, 1999 ; Nonaka *et al.*, 2000 ; Hilliard et Jacobson, 2011). En intégrant à la fois une approche cognitive des firmes (Kogut et Zander, 1992 ; Henderson et Cockburn, 1994 ; Grant, 1996), l'approche par les capacités dynamiques va englober des processus cognitifs d'intégration et de codification de la connaissance jouant un rôle déterminant dans l'évolution des dynamiques comme des routines opérationnelles (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Zahra *et al.*, 2006 ; Helfat *et al.*, 2007 ; Labrousche, 2014).

1.1.3. La théorie évolutionniste comme un prolongement de la théorie RBV

La théorie évolutionniste représente une extension très importante de la théorie RBV, en adaptant les principaux concepts et mécanismes de la biologie évolutionniste au monde économique (Ibanescu, 2011). La question centrale qui oriente l'analyse évolutionniste est celle de l'explication de la diversité des firmes : « Pourquoi les firmes diffèrent vraiment constamment dans leurs caractéristiques, comportements et performances » (Dosi et Marengo, 1994 ; Nelson, 1991). A rebours des thèses néo-classiques, les évolutionnistes mettent l'accent sur l'étude des processus dynamiques qui engendrent des changements économiques irréversibles et sensibles à la trajectoire suivie. Nelson et Winter (1982) insistent sur l'importance des phénomènes d'irréversibilité et soulignent le poids du passé et ses effets décisifs sur les décisions micro-économiques (Arena et Lazaric, 2003).

Ainsi, l'évolutionnisme considère la firme comme un lieu de production (Dosi et Malerba, 1996), comme faisant partie d'un système dynamique et ouvert mais fortement conditionnée par les contraintes de sentier (*path dependency*). Les évolutionnistes positionnent l'environnement comme étant au centre de

l'attention de l'organisation, en raison de la rationalité limitée des acteurs économiques incapables de prendre des décisions rationnelles (Simon, 1986). Cette perspective permet également de saisir le caractère endogène de la firme, assuré par des routines, qui se transforme au fil du temps. Ces routines contribuent, en interne, à rendre explicite les processus de changement et de transformation des organisations (Pentland et Rueter, 1994 ; Becker, 2004). Cependant, une partie seulement des routines va être mobilisée par la firme selon les circonstances (*routines in operation*). Leur activation n'est pas systématique et va dépendre des actions que la firme engage, dans son interaction avec l'environnement (Cohen *et al.*, 1996 ; Aldrich et Ruef, 2006). Les routines peuvent changer d'elles-mêmes et s'adapter en cas d'environnements turbulents (Newey *et al.*, 2012 ; Feldman, 2000 ; Feldman et Pentland, 2003 ; Pentland *et al.*, 2012), offrant également la possibilité d'exercer un contrôle des activités, d'identifier celles qui peuvent être améliorées, ainsi que d'exercer des relations de pouvoir au sein de l'organisation (Ibanescu, 2011). L'organisation décide, par cette sélection, d'éliminer les routines qui lui paraissent inefficaces et de sélectionner celles qui lui paraissent satisfaisantes pour répondre aux variations de l'environnement. La mémoire organisationnelle de la firme fluctue au gré de cette activation : les routines intègrent à la fois un « stock » inerte de connaissances et l'activation de ce dernier (Lazaric, 1999 ; Lazaric, 2000 ; Arena et Lazaric, 2003). Ainsi, la firme est considérée comme constitutive d'un ensemble de routines et de compétences qui dépendent des actions du passé et du présent. C'est elle qui donne une consistance à l'existence de ces connaissances : les connaissances sont distribuées entre les individus et les compétences individuelles (*skills*), mais c'est l'organisation qui les coordonne et les active de façon adéquate selon les stimuli de l'environnement (Arena et Lazaric, 2003).

Les thèses évolutionnistes se situent dans une perspective dynamique qui marque à la fois l'analyse des comportements et des interactions entre les agents, et l'étude des organisations. Le problème n'est plus ici de déterminer, entre différentes formes organisationnelles, laquelle se révèle être la plus efficace dans tel ou tel contexte. La question est beaucoup plus de comprendre les conditions d'émergence et de transformation de ces formes et leurs dynamiques d'évolution, marquées par une forte dépendance de sentier (Weinstein, 2012). Ces modes de relation et de coordination entre les individus et les groupes appellent de cette manière à mettre l'accent sur l'existence de « schémas cognitifs partagés » (Fransman, 1998 ; Hodgson, 1998) visant à combiner les connaissances et les compétences individuelles et à favoriser les apprentissages, par opposition à une coordination « politique » qui vise à rendre compatibles les intérêts des individus (Weinstein, 2012). Cet apprentissage va varier en fonction des comportements adoptés par la firme. Cette théorie va se construire autour de la notion des routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982 ; Dosi et Marengo, 1994 ; Cohen et Bacdayan, 1994 ; Dosi *et al.*, 1990 ; Cohen *et al.*, 1996 ; Becker, 2004 ; Pentland et Feldman, 2005) et vont influencer les tenants de l'approche par les capacités dynamiques. Selon Becker (2004), les routines, assimilées à des

processus stables et répétitifs, contribuent en interne à rendre explicite les processus de changement et de transformation des organisations. Leur caractère évolutif est essentiel pour éviter que celles-ci ne deviennent obsolètes et qu'elles mènent à une forme d'inertie (*Ibid.*). Pour Cohen *et al.* (1996), une routine représente « *une capacité à exécuter une action répétitive dans un certain contexte et qui a été apprise par une organisation en réponse à des pressions de son environnement* ». Par ailleurs, fondées sur les expériences vécues par l'entreprise dans le passé, elles sont difficiles à observer, notamment parce qu'elles sont stockées sous la forme de connaissances tacites que la firme a accumulées durant toute son existence (Cohen et Bacdayan, 1994). Dans ces conditions, l'état de l'économie est celui d'un système qui se caractérise par une succession de processus de déséquilibres, dans lesquels les firmes et autres acteurs innovent et adaptent des innovations en accumulant des savoirs (Nelson, 1995 ; Fagerberg, 2003). Ces sont ces connaissances, mémorisées dans les routines de l'organisation, qui sont difficilement transférables et imitables et difficiles à rendre explicites (Szulanski, 1996).

Ainsi, les évolutionnistes assimilent l'évolution des routines en adaptation automatique (routines opérationnelles, routines efficaces, méta-routines) en adaptation automatique à un changement perçu dans l'environnement (Winter, 2003). Les routines, même si elles connaissent une relative stabilité, subissent des changements au cours de l'histoire de l'organisation. Les actions déployées par les individus sont issues d'un contexte, pouvant inclure les normes, les valeurs, les relations sociales, les objectifs organisationnels ou bien les mécanismes d'intégration sociale (Zahra et George, 2002). Ces changements sont soumis de façon répétée et continue à l'épreuve du contexte et de l'environnement.

C'est en prolongeant la réflexion sur les routines comme sources de changements (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Teece, 2007 ; Altintas, 2012) que va se construire le cadre théorique des capacités dynamiques comme s'il s'agissait de savoirs en action (Ibanescu, 2011). Ceux-ci, localisés dans les aptitudes cognitives individuelles, engendrent des implications organisationnelles évidentes, sous l'influence de la pression exercée par l'environnement (*Ibid.*). C'est la configuration insatisfaisante des capacités opérationnelles, associées à des routines coordonnées et stables, qui rend nécessaire la formation ou l'action des capacités dynamiques (Ibanescu, 2011), utiles lorsque le degré de complexité de l'environnement s'accroît (Eisenhardt et Martin, 2000). En accord avec les thèses des théoriciens de la *RBV* et des écrits évolutionnistes, les capacités dynamiques qui vont émerger vont se développer sur le caractère inimitable et spécifique des compétences idiosyncrasiques détenues par la firme dans un domaine spécifique (Winter, 2003 ; Helfat *et al.*, 2007 ; Teece *et al.*, 1997). Le contexte dans lequel la firme opère est extrêmement important puisque certaines caractéristiques telles que l'incertitude et la complexité vont modérer le lien entre les capacités dynamiques et l'avantage compétitif de la firme (Aragon-Correa et Sharma, 2003). Ses dernières dites salvatrices vont être utilisées, au sens de Prasanna Kumar (2017), comme des armes dans une guerre que mènent les firmes

dès lors qu'il s'agit de faire face à une incertitude croissante et à des situations de bouleversement concurrentiel, de rupture technologique et/ou réglementaire.

1.2. Le cadre théorique des capacités dynamiques

Les travaux de Leonard-Barton (1992) ont inspiré les réflexions de Teece *et al.* (1997), à l'origine du concept des capacités dynamiques (*dynamic capabilities*), entendues comme « *la capacité de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements en changement rapide* » (p. 516). L'un des objectifs consiste en l'acquisition d'une aptitude afin de répondre aux exigences du marché (*evolutionary fitness*) et répondre aux fluctuations de l'environnement (*ibid.*). Les capacités dynamiques se réfèrent au caractère évolutif de l'environnement et au rôle du management stratégique dans l'adaptation, l'incorporation et la transformation des aptitudes organisationnelles internes et externes, des ressources et des compétences (Teece et Pisano, 1994). Dès les travaux fondateurs de Teece, la place occupée par l'environnement est centrale car, plus ce dernier est mouvant et changeant, plus les organisations doivent être en capacité de détenir dans leur stock de ressources et de compétences des aptitudes pour reconfigurer les actifs. Les capacités dynamiques, au sens de Teece, sont considérées comme une réponse d'ordre stratégique pour faire face aux changements de l'environnement.

1.2.1. Les caractéristiques communément partagées et admises

Plusieurs caractéristiques semblent communément partagées et admises par les chercheurs en management stratégique (Altintas, 2015). En effet, il existe un certain nombre de conditions nécessaires pour caractériser un processus de capacités dynamiques. Tout d'abord, il y a un consensus autour du caractère récurrent, stable et routinier du processus des capacités dynamiques. Énoncée soit de façon explicite par Eisenhardt et Martin (2000) et Winter (2003), soit implicitement par Teece (1997 ; 2007), la récurrence associe à la fois les capacités dynamiques à des processus ou à des routines (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003). Aussi, le fait d'obtenir des résultats positifs ou d'interpréter les actions mises en œuvre comme des réussites est l'un des facteurs qui favorise la récurrence du processus de déploiement des capacités dynamiques (Altintas, 2015). Le caractère récurrent des capacités dynamiques va être opposé à d'autres sources de changement, plus ponctuelles et improvisées, que Winter (2003) appelle notamment la « *résolution de problèmes ad hoc* ». Sa principale contribution consiste à faire la distinction entre la mise en place du caractère récurrent des capacités dynamiques entendues comme des capacités d'ordre supérieur (*high-order capabilities*) et la « *résolution de problèmes ad hoc* » qui relève davantage pour l'organisation d'un caractère plus improvisé et informel. En effet, l'auteur signale que la firme peut effectuer des changements sans pour

autant avoir recours à des capacités dynamiques. Aussi, le coût associé au maintien et au développement pour déployer dans le temps les capacités dynamiques constitue un autre point d'entente de la part des auteurs (Teece, 1977 ; Teece *et al.*, 1997 ; Zahra et George, 2002 ; Zollo et Winter, 2002 ; Bowman et Ambrosini, 2003 ; Winter, 2003 ; Lavie, 2006 ; Pablo *et al.*, 2007 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Ibanescu, 2011). Ce coût est progressif en fonction du niveau d'expérience qu'acquiert l'organisation. Cette adaptation génère pour la structure des coûts notamment en termes de formation des collaborateurs et des investissements nécessaires à tous les stades pour modifier les ressources et les compétences (Winter, 2003). Au coût causé par l'accumulation des connaissances qui bien souvent constitue la première phase d'une organisation souhaitant faire évoluer son stock de ressources et de compétences, il faut ajouter le coût lié aux efforts d'articulation et de codification de nouvelles connaissances (Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003). Winter (2003) rappelle que la « *résolution de problèmes ad hoc* » est moins onéreuse qu'une approche en termes de capacités dynamiques qui, elle, se traduit par un coût élevé. En effet, « *les capacités dynamiques exigent des engagements de ressources spécialisées à long-terme (...) En revanche, les coûts de résolution des problèmes ad hoc disparaissent en grande partie s'il n'y a aucun problème à résoudre* » (Winter, 2003, p. 993). Les capacités dynamiques impliquent des coûts cognitifs, managériaux et opérationnels substantiels et leur déploiement requièrent du temps, de l'investissement et de l'énergie de la part des managers engagés (Lavie, 2006 ; Pablo *et al.*, 2007).

Une autre caractéristique est le lien entre la notion des capacités dynamiques et l'avantage compétitif durable. A ce propos, des auteurs estiment direct l'impact de la mise en œuvre des capacités dynamiques dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable (Tsai, 2001 ; Zollo et Winter, 2002 ; Zahra et George, 2002 ; Lee, Lee, et Rho, 2002 ; Teece, 2007 ; 2009 ; Tripsas, 2007 ; Wu, 2007, 2010 ; Lin et Wu, 2010 ; Tashman et Marano, 2010 ; Makkonen *et al.*, 2014 ; Li et Liu, 2014). D'autres optent plutôt pour leur impact indirect (Wheeler, 2002 ; Zott, 2003 ; Blyler et Coff, 2003 ; Bowman et Ambrosini, 2003 ; Zahra *et al.*, 2006 ; Easterby-Smith et Prieto, 2008 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Pavlou et El Sawy, 2011). Enfin, certains chercheurs ne pointent que l'aspect temporaire de l'impact produit par les capacités dynamiques sur cet avantage durable (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Rindova et Kotha, 2001 ; Schilke, 2014). Selon Eisenhardt et Martin (2000), les capacités dynamiques ne sont pas les éléments qui conduisent à un avantage concurrentiel *per se*, mais ce dernier est atteint parce que les capacités dynamiques participent à une accélération de la transformation des ressources de l'entreprise. Selon Rindova et Kotha (2001, p. 1275), « *Dans les environnements hyper compétitifs, l'avantage compétitif est plus un état provisoire que pérenne* ». Par ailleurs, d'autres estiment que les capacités dynamiques et leur impact direct sur la base de ressource de la firme améliorent simplement leur efficacité, mais ne mènent pas nécessairement vers un avantage compétitif (Helfat et Peteraf, 2003 ; Easterby-Smith et

Prieto, 2008 ; Zahra *et al.*, 2006 ; Helfat *et al.*, 2007 ; Weerawardena *et al.*, 2007). Les capacités dynamiques représentent plutôt un potentiel, n'impliquant pas directement « *la production d'un bien ou d'un service* » (Helfat et Peteraf, 2003, p. 999), mais plutôt la « *création, l'extension ou la modification de la base des ressources de la firme* » (Helfat *et al.*, 2007). Enfin, l'efficacité des capacités dynamiques et son corollaire, la performance (dont les effets ne peuvent être mesurés qu'*a posteriori*), est un résultat variable qui va différer d'une firme à une autre et même, au sein d'une firme, d'une ressource à une autre. Aussi, si les acteurs managériaux ne perçoivent pas (ou mal) la situation de la firme en la diagnostiquant, ils peuvent déclencher des capacités dynamiques inappropriées (Mezias et Starbuck, 2003). Ce qui peut, selon Zahra *et al.* (2006) engendrer des conséquences négatives quant à leur déploiement et s'accélérer lorsque l'environnement est considéré comme dynamique. En effet, bien que les capacités dynamiques « *se développent dans le but de réaliser des avantages stratégiques, leur développement ne garantit pas un succès organisationnel* » (Zahra *et al.* 2006, p. 926). Dans la lignée de Zahra *et al.* (2006), Ambrosini *et al.* (2009) démontrent que les effets des capacités dynamiques sur l'avantage et la performance des firmes peuvent se révéler négatifs et varier si le contexte est amené à évoluer (Gupta et Winter, 2009).

Malgré les divergences de point de vue dans la littérature, il y a un certain nombre de traits communs caractérisant le champ des capacités dynamiques : (1) le niveau de changement environnemental ; (2) les processus et/ou routines organisationnelles ; (3) la configuration des ressources ; (4) la prise de décision des managers ; (5) les mécanismes d'apprentissage (Fukuzawa, 2015). Enfin, d'autres caractéristiques semblent communément partagées et admises par les chercheurs. (cf. encadré ci-dessous).

| Caractéristiques évoquées | Auteurs |
|---|---|
| Positionnement hiérarchique au sein de l'organisation | Collis, 1994 ; Danneels, 2002 ; Winter, 2003 ; Zahra <i>et al.</i> , 2006 ; Wang et Ahmed, 2007. |
| Ancrage au sein des multinationales | Prange et Verdier, 2011 ; Teece, 2014. |
| Positionnement au sein des petites et moyennes entreprises | Woldesenbet <i>et al.</i> , 2012 ; Eriksson <i>et al.</i> , 2014. |
| Effet sur l'absorption des connaissances | Tsai, 2001 ; Zahra et George, 2002 ; Salvato, 2003 ; Verona et Ravasi, 2003 ; George, 2005 ; Huet et Lazaric, 2008 ; Noblet et Simon, 2010. |
| Effets sur le développement de nouveaux produits | Teece et Pisano, 1994 ; Danneels, 2002 ; 2011 ; Ettlie et Pavlou, 2006 ; Marsh et Stock, 2006 ; Agarwal et Selen, 2009 ; McKelvie et Davidsson, 2009 ; Shamsie <i>et al.</i> , 2009 ; Narayanan <i>et al.</i> , 2009 ; Hoang et Rothaermel, 2010. |
| Effet sur la croissance des ventes et sur la solvabilité financière | Wilden <i>et al.</i> , 2013. |
| Impact sur l'innovation | Chanal et Mothe, 2005. |
| Rôle joué par la gouvernance dans l'accompagnement et le déploiement | Filatotchev <i>et al.</i> , 2003 ; Teece, 2007 ; Dávila, 2013 ; Cheng <i>et al.</i> , 2014 ; Bocquet et Mothe, 2015. |
| Mécanismes d'apprentissage de l'organisation | Pablo <i>et al.</i> , 2007 ; Srinivasan <i>et al.</i> , 2007 ; Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007 ; Pavlou et El Sawy, 2011. |
| Développement des capacités relationnelles de partage des connaissances | Parida, 2008 ; Parida <i>et al.</i> , 2009 ; Kechidi et Labrousche, 2013 ; Labrousche, 2016. |
| Réalisation d'opérations d'alliances et d'acquisitions | Karim et Mitchell, 2000 ; Kale et Singh, 2007 ; Altintas, 2015. |

Encadré 1 : D'autres caractéristiques partagées et admises autour des capacités dynamiques

1.2.2. Les différents niveaux d'échelle des capacités dynamiques

Avant que ne soit conceptualisée la notion des capacités dynamiques, la vocation des chercheurs était de parvenir à concevoir une échelle des capacités dynamiques. La littérature en management stratégique différencie bien les capacités ordinaires (*ordinary capabilities*) des capacités dynamiques d'autre part (Collis, 1994 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Helfat et Peteraf, 2003 ; Cepeda et Vera, 2007 ; Newey et Zahra, 2009 ; Katkalo *et al.*, 2010 ; Protogerou *et al.*, 2011 ; Pavlou et El Sawy, 2011 ; Helfat et Winter, 2011 ; Teece, 2012 ; 2014 ; Wilden *et al.*, 2013 ; Schilke, 2014 ; Gnizy *et al.*, 2014 ; Wilden et Gudergan, 2015). Winter (2003) *via* l'identification de trois types de routines (routines opérationnelles, routines efficaces, méta-routines), propose de hiérarchiser les différentes ressources d'une firme, en distinguant à la manière de Schumpeter l'état stationnaire de sa remise en question. Les routines sont de trois types : (1) celles qui permettent le fonctionnement courant de l'organisation ; (2) celles qui permettent le changement d'état et de trajectoire de l'organisation ; (3) celles qui opèrent sur la première catégorie en les altérant. L'extrémité inférieure de la hiérarchie commence avec les capacités ordinaires assimilées à des capacités « *de niveau zéro* », correspondant à celui d'un état stationnaire où la firme sait comment fonctionner à environnement constant. Si les premières sont considérées comme des routines d'ordre statiques et efficaces dont l'objectif est à la fois de fournir de la stabilité et du contrôle mais aussi d'augmenter l'efficacité des trajectoires et routines existantes pour les organisations (« *capacité à répliquer certaines tâches précédemment acquises* »), les deuxièmes et troisièmes sont considérées à la manière de Dosi, Teece et Winter (1992) comme des routines d'ordre dynamique (« *directement en lien avec l'apprentissage et le développement de nouveaux produits et processus* »). Ces deux routines, évolutives et flexibles, permettent à la fois de conserver et de stocker les connaissances détenues par les firmes et éviter les attitudes d'inertie engendrées par le comportement routinier ou quasi automatique des routines opérationnelles (Nelson et Winter, 1982) qui peuvent se révéler nuisibles (Argyris, 2003). Ces « méta-routines » sont considérées, selon Teece *et al.* (1997), comme des routines de niveau supérieur (N+1). Celles-ci sont le premier fondement nécessaire à l'ossature d'une organisation qui se transforme et innove. A la notion de « méta-routine » va être associée la notion des capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997), dans le sens où les routines incluent un niveau d'explication et de réflexivité d'ordre supérieur sur les pratiques initialement menées¹⁹. La « *méta-routine* » de niveau N+1 agit également comme un mécanisme d'adaptation plus radical face aux changements rapides de l'environnement. Elle correspond à un mécanisme de sélection externe à la firme qui détermine des orientations possibles et contribue à transformer les routines

¹⁹ Au sujet de la notion de « méta-routine », Collis (1994) évoque la création de « *méta-capacités* » ayant pour objet la création ponctuelle de nouvelles capacités dynamiques. Puech et Durand (2016) vont évoquer la création de « *méta-capacités d'évolution* ». Altintas (2012) soutient l'idée que les capacités dynamiques peuvent être considérées comme un « *méta-concept* » dans la mesure où elles permettent de développer un niveau de réflexivité supérieur (Labrousse, 2014).

préexistantes. Elle est mobilisée par l'entreprise, d'une part, afin de détecter des routines opérationnelles défaillantes et, d'autre part, afin de rechercher des routines efficaces pour renforcer ou pour se substituer aux routines préexistantes (Feldman et Pentland, 2003). Par ce biais, la firme apprend à apprendre et à s'adapter au changement requis pour se maintenir dans un environnement concurrentiel et mouvant.

Helfat et Winter (2011) utilisent la terminologie de capacités ordinaires pour décrire des capacités de premier ordre (*first-order capabilities*) et des capacités de second niveau (*second-order capabilities*). Cependant, ces deux auteurs affirment qu'il est difficile d'opérer une distinction entre les premières, dont l'objectif est de s'occuper de la volatilité de la demande, et les secondes, dont le rôle est d'autoriser la reconfiguration rapide de la base de ressources afin de changer la nature des activités ou abandonner l'implémentation des stratégies actuelles au profit de nouvelles activités (p. 1245).

Cette hiérarchisation des ressources (et des routines) vont inspirer d'autres auteurs qui adoptent une approche verticale, pyramidale des capacités déployées au sein de la firme (Andreeva et Chaika, 2006 ; Zahra *et al.*, 2006 ; Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007 ; Proeller et Siegel, 2010). Zahra *et al.* (2006) identifient deux niveaux distincts de capacités : les substantives vs. les dynamiques. Alors que les premières, de niveau inférieur, permettent la résolution des problèmes courants de l'organisation, les secondes, de niveau supérieur, sont en capacité de modifier les capacités substantives et ont la force de pouvoir faire changer ses routines. Aussi, Proeller et Siegel (2010) parlent de « *capabilities pyramid* » pour différencier les différents stades de développement. Schreyögg et Kliesch-Eberl (2007) proposent quant à eux le terme de « *capability monitoring* » (apprentissage par surveillance) pour décrire une fonction organisationnelle séparée et éloignée du niveau opérationnel (« *de niveau zéro* ») qui observe à la fois l'usage des capacités de la firme et l'évolution et l'environnement externe de la firme. Leur approche de « *capacité de surveillance* » s'entend par le déploiement d'une capacité distincte des autres capacités de la firme et de celles déployées dans l'environnement pour effectuer une tâche.

1.2.3. Les différents niveaux de hiérarchisation des capacités dynamiques en fonction du degré de turbulence de l'environnement

Le premier niveau de hiérarchisation des capacités dynamiques correspond à un niveau de changement faible intervenant dans un environnement plutôt stable (Eisenhardt et Martin, 2000). Ambrosini *et al.* (2009) parlent de « capacités dynamiques incrémentales » pour qualifier ce premier niveau d'environnement de quasi-stationnaire (cf. schéma ci-dessous). Cette « capacité dynamique incrémentale » intervient pour ajuster légèrement les ressources face à des changements environnementaux dont l'impact environnemental est mineur. Son fonctionnement est assimilé très fortement au cadre développé par les théoriciens de l'approche évolutionniste au sujet de la notion de « routines organisationnelles » (Nelson et Winter, 1982) : processus stables et répétitifs intervenant au quotidien pour exploiter la base des ressources et des compétences. Ces « capacités dynamiques incrémentales » ont comme probabilité d'être répétées et ancrées au sein de la firme (Helfat et Peteraf, 2003 ; Helfat *et al.*, 2007). Zollo et Winter (2002, p. 340) les définissent comme un *pattern* appris et stable « d'une activité collective à travers laquelle l'organisation produit systématiquement et modifie ses routines opérationnelles dans la poursuite d'une efficacité améliorée ».

Le second niveau de hiérarchisation correspond à un changement avéré de renouvellement (*renewing dynamic capabilities*) intervenant dans des environnements modérément dynamiques en proie à certains bouleversements (Eisenhardt et Martin, 2000)²⁰. Ces capacités de second niveau sont aussi appelées « capacités de régénération », lorsque les changements perçus dans l'environnement ont un impact majeur pour la firme (Ambrosini *et al.*, 2009). Sans de telles capacités dynamiques « de régénération », l'organisation ne serait pas en capacité de « survivre et de prospérer sous des conditions de changement » (Helfat *et al.*, 2007). Les firmes développent de nouvelles « capacités de régénération » et correspondent à des aptitudes à s'inscrire progressivement dans de nouveaux marchés de niche (Teece *et al.*, 1997 ; 2007 ; 2012 ; Rindova et Kotha, 2001 ; King et Tucci, 2002 ; Adner et Helfat, 2003 ; Zahra *et al.*, 2006 ; Augier et Teece, 2008 ; Kor et Mesko, 2013 ; Helfat et Martin, 2015 ; Helfat et Peteraf, 2015).

²⁰ La caractéristique principale de ces environnements est qu'ils sont prédictibles et linéaires. Ainsi, les organisations qui évoluent dans ce type d'environnement peuvent prévoir et anticiper les changements plus facilement que dans des environnements hyper compétitifs (D'Aveni, 1994 ; D'Aveni et Gunther, 2007).

Enfin, le troisième niveau correspond aux capacités dynamiques régénératives (*regenerative dynamic capabilities*) dont l'objectif est de « *renouveler le stock actuel des capacités de la firme* » (Helfat et al., 2007, p. 4). Il s'agit de la dernière catégorie de capacités dynamiques regroupant à la fois celles liées à la transformation des ressources et accompagnant la réalisation de la nouvelle orientation stratégique (Zahra et George, 2002). A ce niveau, l'enjeu pour l'organisation est d'orchestrer et de faire évoluer le stock des compétences individuelles et collectives détenues, d'éviter les « ratés organisationnels » et d'insuffler un renouvellement et un rajeunissement des compétences initiales (Becker et Huselid, 2006). Les « capacités dynamiques régénératives » ne créent pas ou ne reconfigurent pas directement les ressources. Elles travaillent indirectement en imbriquant de nouvelles capacités dynamiques dans la firme (Ambrosini et al., 2009). Les capacités régénératives peuvent soit venir de l'intérieur de la firme ou entrer dans la firme depuis l'extérieur via des changements effectués dans le *leadership* ou grâce à l'intervention d'acteurs extérieurs (Ambrosini et al., 2009). Elles sont susceptibles d'entrer en conflit avec le modèle d'affaire de l'organisation-support. Ce troisième niveau correspond au fait de briser le *statu quo* au sein de l'organisation. Il a comme résultat ce que Nonaka (1989) appelle la « création de fluctuations » : l'entreprise doit trouver réponse à une question à laquelle cette dernière n'a jamais été confrontée.

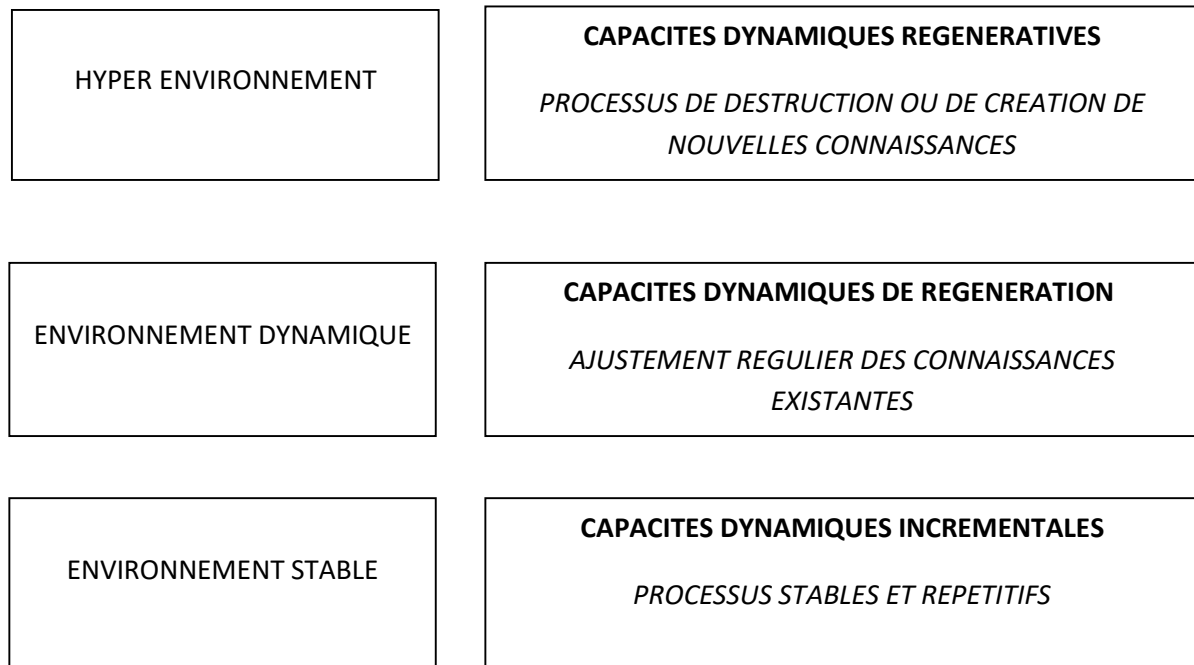


Figure 4 : L'adaptation des trois niveaux des capacités dynamiques d'Ambrosini, Bowman et Collier (2009)

1.2.4. Les principaux questionnements autour de la notion des capacités dynamiques

De nombreuses interrogations entourent le champ des capacités dynamiques. Notre propos ici est de les recenser. Nous remarquons que les capacités dynamiques ne sont pas encore articulées d'un point de vue théorique et ne sont pas entièrement homogènes puisque les interprétations des auteurs divergent notamment lorsqu'il est question d'évoquer leur nature. Nous illustrons ci-dessous huit questionnements latents au sein de la littérature.

(1) Le caractère vague et tautologique

L'une des critiques qui apparaît dans la littérature concerne le caractère vague et tautologique des capacités dynamiques (Williamson, 1999 ; Priem et Butler, 2001 ; Zott, 2003 ; Cepeda et Vera, 2007) dès lors que l'on associe la notion à celle de la performance des firmes (Ambrosini et Bowman, 2009). Ainsi, de ce qu'une firme fait, on peut en déduire -et déjà avec des réserves sur ses performances réelles qui ne seront pleinement connues que plus tard- qu'elle est capable de le faire (Mosakowski et Mc Kelvey, 1997 ; Priem et Butler, 2001). La détection des capacités dynamiques d'une firme, à partir de ses indicateurs de performance, mène à un raisonnement tautologique consistant à dire que si la performance est bonne, c'est grâce à l'action des capacités dynamiques et que si la présence des capacités dynamiques est avérée au sein de l'organisation, la performance suivra (Priem et Butler, 2001). Easterby-Smith *et al.* (2009) et Depeyre et Mirc (2007) soulignent également le caractère peu opératoire, vague et tautologique, de l'article fondateur de Teece *et al.* (1997). Pourtant, Teece *et al.* (1997), s'efforcent d'opérationnaliser le concept des capacités dynamiques. En effet, « *nous sommes intéressés à la fois par la construction d'une meilleure théorie de la performance de la firme, ainsi que d'en informer les pratiques managériales* » (Teece *et al.*, 1997, p. 509). Aussi, Teece (2010), « *le cadre des capacités dynamiques est apparu. Il offre une approche compréhensive, multidisciplinaire à la prise de décision managériale. Il n'y a pas d'autres cadres qui offrent, ou prétendent offrir, une approche compréhensive et multidisciplinaire, une perspective basée sur la recherche de challenges stratégiques. Le cadre des capacités dynamiques aide à identifier les facteurs qui ont des chances d'impacter la performance de l'entreprise. Il se développe progressivement vers une théorie d'une entreprise moderne* ». Teece (2014 ; 2017), dans sa tentative d'opérationnaliser l'approche, se propose de construire une théorie sur les capacités de l'entreprise depuis les perspectives de la théorie de la stratégie et de l'économie, pour redéfinir le concept initialement posé en 1997, afin de créer une perspective intégratrice et multidimensionnelle (Edwards, 2001 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Altintas, 2012, Miranda Torrez, 2017).

(2) Un manque de précision et des opinions divergentes

L'absence de définition claire positionne les organisations dans une démarche permanente et infinie de recherche de ressources et de capacités supérieures. L'absence de distinction claire entre « ressources », « routines », « compétences », « capacités », pour caractériser les avantages compétitifs durables d'une organisation, exige une clarification des différents concepts étudiés²¹. D'où l'idée de certains auteurs de hiérarchiser ces différentes notions en adoptant une approche verticale voire pyramidale des capacités déployées au sein de la firme (par ex : Winter, 2003 ; Andreeva et Chaika, 2006 ; Zahra *et al.*, 2006 ; Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007 ; Proeller et Siegel, 2010 ; Helfat et Winter, 2011).

Aussi, on observe un manque de précision sur les définitions apportées au concept²². Les capacités dynamiques recouvrent une diversité de conceptions et les opinions divergent quant à leur nature. Les capacités dynamiques sont à la fois associées au sous-ensemble des compétences et des capacités (Teece et Pisano, 1994 ; Helfat, 1997), à une aptitude (Teece *et al.*, 1997 ; Tripsas, 1997 ; Teece, 1998 ; Zahra *et al.*, 2006 ; Overby *et al.*, 2006 ; Augier et Teece, 2008 ; Pavlou et El Sawy, 2011), à une capacité (Collis, 1994 ; Winter, 2003 ; Helfat *et al.*, 2007 ; Teece, 2007 ; Puech et Durand, 2016), à une compétence (Danneels, 2008), à des processus ou des routines (Eisenhardt et Martin, 2000), ou bien à un schéma (*pattern*) (Zollo et Winter, 2002).

Outre des divergences quant à leur nature, des interrogations demeurent sur leur origine, leur constitution, leur contenu, leur processus de formation ou encore sur leur identification (Moliterno et Wiersema, 2007 ; Easterby-Smith *et al.*, 2009 ; Barreto, 2010). En effet, comme s'interrogent Easterby-Smith *et al.*, (2009) : « *Qu'est ce qui constitue les capacités dynamiques ? Quels sont leurs attributs ? Comment peuvent-elles être identifiées ? D'où proviennent-elles ?* ». Selon Barreto (2010, p. 257), « *certains chercheurs ont utilisé la performance de la firme comme un résultat important, alors que d'autres ont préféré explorer les processus organisationnels pour parvenir aux résultats. Certains travaux ont focalisé sur les facteurs idiosyncratiques, alors que d'autres ont pris en compte aussi les points communs parmi les firmes. Certains articles se sont centrés sur l'existence des capacités dynamiques, alors que d'autres ont tenté de mettre au jour le développement et le maintien de ces capacités. Et certaines recherches ont suggéré l'idée que les capacités dynamiques soient reliées à des environnements en changement rapide, alors que d'autres les considèrent plutôt dans des environnements plus stables* ». Ainsi, du fait de cette diversité de points de vue, chaque auteur présente

²¹ Dans la théorie des ressources, les capacités sont soit des processus pour lesquels les ressources sont utilisées (Amit et Schoemaker, 1993), soit des ressources de façon générale. Dosi *et al.* (2001) proposent de réserver le terme de « compétence » au niveau individuel et celui de « routines » au niveau organisationnel. Ainsi, il y a ambiguïté sur l'emploi des qualificatifs « capacités » et « dynamiques » (Ambrosini et Bowman, 2009 ; Altintas, 2012)

²² Pour rendre compte de la diversité des définitions des auteurs à propos des capacités dynamiques, je vous invite à aller consulter les annexes (page 333).

son approche et sa définition. A cet égard, Ocasio in Rigaud (2007) indique qu'« *il n'existe pas en effet de définition précise et chaque chercheur en exprime une vision différente* ».

(3) Les différentes conceptions des capacités dynamiques et leur nature duale

La conception la plus courante, présente dans la littérature, consiste à assimiler les capacités dynamiques à des capacités organisationnelles (Teece et Pisano, 1994 ; Penrose, 1995 ; Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Danneels, 2002 ; 2011 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Renard et St-Amant, 2003 ; Helfat et Peteraf, 2003 ; Marsh et Stock, 2006 ; Helfat *et al.*, 2007 ; Mc Kelvie et Davidson, 2009 ; Ambrosini *et al.*, 2009). Ensuite, certains auteurs considèrent les capacités dynamiques comme des mécanismes en lien avec l'apprentissage par observation (*learning capability*) (Yam *et al.*, 2004 ; Pablo *et al.*, 2007 ; Srinivasan *et al.*, 2007). D'autres enfin considèrent les capacités dynamiques comme des fonctions organisationnelles incluant la R&D (Helfat, 1997 ; Souitaris, 2002 ; Guan et Ma, 2003 ; Danneels, 2008 ; Kale, 2010) et le marketing (Bruni et Verona, 2009 ; Barrales-Molina, Martínez-López et Gázquez-Abad, 2014).

Ces trois conceptions, bien que différentes, cherchent tout de même à étudier le même mécanisme, c'est-à-dire le développement des activités organisationnelles (Altintas, 2012). Il est vrai que les différentes formes de capacités ont des caractéristiques communes quant à leur composition. En effet, une capacité organisationnelle quel que soit sa nature (résolution de problème *ad hoc*, traditionnelle ou dynamique) est constituée de ressources et de compétences (Tarondeau et Huttin, 2006). Aussi, les différentes formes de capacités ont également l'aptitude à induire des changements (Miner, 1980). Les capacités organisationnelles s'appuyant sur des routines coordonnées et stables se définissent « *comme un haut niveau de routines qui, avec la mise en œuvre de divers inputs, confèrent à l'organisation un éventail de décisions et d'options managériales pour produire des outputs d'un genre spécifique* » (Winter, 2003, p. 991). Ces différentes approches ont également permis à Ambrosini et Bowman (2009), en y développant une approche historique, de lister les points faisant consensus dans la nature des capacités dynamiques. Pour ces auteurs, ce sont à la fois des « *processus organisationnels de coordination, d'utilisation et d'enrichissement des routines de la firme* », c'est-à dire des « *processus organisationnels construits* » (Makadok, 2001), ainsi que des actions de type managériales, c'est-à-dire des « *processus managériaux* » (Adner et Helfat, 2003 ; Helfat et Peteraf, 2014 ; Helfat et Martin, 2015).

Par conséquent, pour dépasser ce dualisme, les capacités dynamiques requièrent à la fois des compétences organisationnelles et managériales (Peteraf et Maritan, 2007 ; Teece, 2007 ; 2012). Aussi, pour mieux prendre en compte ces deux types de mécanismes, certains auteurs ont appelé à une analyse par les « *micro-fondations* » des capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Felin et Foss, 2005 ; Gavetti, 2005 ; Teece, 2007 ; 2009 ; Musca, 2007 ; Pablo *et al.*, 2007 ; Wang et Ahmed,

2007 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Eisenhardt *et al.*, 2010 ; Pavlou et El Sawy, 2011 ; Foss, 2011 ; Felin *et al.*, 2012 ; Barney et Felin, 2013 ; Puech et Durand, 2016). Ces « *micro-fondations* » reviennent à étudier conjointement les individus, leurs interactions et les processus à l'œuvre au sein des organisations (Teece, 2007 ; Foss, 2011 ; Felin *et al.*, 2012). Elles permettent de mettre en évidence ce qui préside à l'émergence d'une capacité dynamique, c'est-à-dire les prémisses, les antécédents, les formes latentes, les conditions (organisationnelles, processuelles, cognitives, managériales, etc.) qui permettent la conversion d'une « opportunité » en capacité dynamique (Ben Daali *et al.*, 2016). Leur émergence répond également à la critique adressée à la théorie des capacités dynamiques qui relève principalement d'une approche macro et par essence collectif. Selon Pavlou et El Sawy (2011, p. 260): « *les capacités dynamiques ont été considérées comme des capacités de niveau supérieur importantes seulement pour les prises de décision au niveau du top management* ». Avant d'ajouter de la nécessité d'adopter des approches plus méso et/ou micro: « *les capacités dynamiques sont aussi importantes pour les managers de niveau inférieur qui prennent des décisions à propos de business unit intra ou inter-firmes* ». Ainsi, il est possible d'étendre l'échelle des capacités dynamiques à tous les étages de la firme « *en étendant le cadre des capacités dynamiques aux managers des business unit* » (p. 260).

(4) Environnement stable vs. Environnement dynamique

Comme l'indiquent Peteraf *et al.*, (2013) et Di Stefano *et al.*, (2014), l'origine de la confusion autour du concept des capacités dynamiques est apparue depuis la publication des deux textes les plus cités dans la littérature, entre la publication de Teece *et al.* (1997) et celle d'Eisenhardt et Martin (2000). Eisenhardt et Martin (2000) proposent que, dans des environnements modérément dynamiques, les capacités sont « *détaillées, analytiques, des processus stables avec des résultats prévisibles* » (2000, p. 1105), alors que dans des environnements hautement dynamiques « *ils sont élémentaires, basées sur l'expérience et des processus fragiles avec des résultats imprévisibles* » (2000, p. 1105). Teece *et al.* (1997) expliquent pourquoi les capacités dynamiques ne se développent et ne se déploient que « *dans des environnements en changement technologique rapide* ». Aussi, les capacités dynamiques, selon Teece *et al.* (1997), ne sont pas simplement des « *meilleures pratiques* » qui peuvent être partagées parmi plusieurs firmes dans le marché. D'autres auteurs dans la lignée d'Eisenhardt et Martin (2000) affirment que les capacités dynamiques peuvent être effectivement déployées dans tout dynamisme de marché (Zott, 2003 ; Pavlou et El Sawy, 2011). Par exemple, Zott (2003) élabore que les capacités dynamiques existent et sont effectives dans des « *environnements au rythme rapide et lent* ». Aussi, pour dépasser l'idée reçue selon laquelle les capacités dynamiques peuvent se révéler « *sans valeur et nuisible* » dans des environnements plus stables (Moorman et Miner, 1998), Pavlou et El Sawy (2011, p. 261) mettent l'accent sur le « *rôle positif des capacités dynamiques dans la gamme complète de la turbulence environnementale* ». Aussi, ils affirment: « *que les capacités dynamiques sont précieuses dans*

pratiquement tous les niveaux de turbulence environnementale, signifiant que les managers doivent continuellement essayer d'identifier de nouvelles opportunités et prendre des décisions pour reconfigurer leurs capacités opérationnelles existantes, quel que soit le niveau de turbulence environnementale » (p. 261). Les environnements modérément dynamiques sont en proie à des changements fréquents. Néanmoins, la caractéristique principale est qu'ils sont prédictibles et linéaires. Ainsi, les organisations qui évoluent dans ce type d'environnement peuvent prévoir et anticiper les changements plus facilement que dans des environnements hyper compétitifs (D'Aveni, 1994 ; D'Aveni et Gunther, 2007).

Peteraf *et al.* (2013) et Di Stefano *et al.* (2014) essaient de fusionner ces deux approches contradictoires dans une théorie qu'ils nomment théorie de la contingence (*contingency-based approach*), dont on retrouve les prémisses dans l'article d'Aragon-Correa et Sharma (2003) lorsqu'ils évoquent les facteurs exogènes.

(5) Réactivité vs. Proactivité

Aussi, les capacités dynamiques ont à la fois deux dimensions : une capacité réactive qui correspond aux possibilités de la firme de répondre de façon adéquate aux changements de l'environnement, de s'adapter à ses évolutions, et une autre anticipative, dans le sens de prévoir ou de forcer les changements dans l'environnement (Ibanescu, 2011). La littérature sur les capacités dynamiques met justement en avant non pas le changement réactif, d'adaptabilité au marché mais le changement proactif. Leur proactivité est avérée comme source de changement en décidant d'aller explorer et exploiter les opportunités présentes au sein de son environnement (Altintas, 2012). En ce sens, le concept de capacité dynamique va plus loin que la notion d'adaptation organisationnelle (Altintas, 2012) puisque les capacités dynamiques mettent en avant que les changements peuvent aussi bien être réactifs que proactifs. Ainsi, le concept va même au-delà du simple postulat de la nécessité pour l'entreprise de s'adapter, de se reconfigurer et d'adopter de nouvelles habitudes face à un environnement en évolution constante. L'entreprise est amenée à être habile, à adopter des comportements stratégiques et être plus réactive que ses concurrents (Béatrice *et al.*, 2011). Dans le cas de la création d'environnements nouveaux et de type mouvant et concurrentiel, le changement est de nature proactif c'est-à-dire que les firmes ne se contentent pas uniquement de s'adapter à leur environnement, mais adoptent également un comportement proactif afin d'influencer l'environnement dans lequel elles évoluent, et ce à travers des opérations d'innovation et de collaboration avec d'autres entreprises, entités ou institutions (Teece, 2007).

(6) Manque de précision dans l'opérationnalisation du concept et faiblesse des approches empiriques

Un autre argument est souvent invoqué : le manque de précision dans l'opérationnalisation du concept. Le phénomène décrit par les auteurs consiste à étudier les capacités dynamiques comme s'il s'agissait d'une réalité *per se* et existante de facto (Altintas, 2012). Avant de rechercher à opérationnaliser le concept, les auteurs avancent l'idée que le phénomène qu'ils étudient existe en tant que tel. Pourtant, Teece (1997 ; 2010 ; 2014 ; 2017) s'est efforcé de fournir un cadre théorique applicable pour les praticiens. En effet, dans sa tentative d'opérationnalisation, il propose même de construire une théorie sur les capacités de l'entreprise depuis les perspectives de la théorie de la stratégie et de l'économie. Pour autant, la théorie développée n'est pas encore solidement prédictive. En effet, elle n'est pas falsifiable au sens de Popper (1972). Il est possible de réfuter, par exemple, qu'une organisation construit des capacités dynamiques sans ne donner aucune justification.

Cette difficulté de rendre opératoire le concept est à relier à la faiblesse des approches empiriques dont la maturité n'a pas été encore atteinte (Miller et Shamsie, 1996 ; Pablo *et al.*, 2007 ; Newbert, 2007 ; Wang et Ahmed, 2007 ; Helfat et Peteraf, 2009 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Eriksson, 2014). Pablo *et al.* (2007, p. 690) affirment que « *tandis que le cadre des capacités dynamiques suscite du soutien et une validité croissante de la part des chercheurs, les études empiriques sur les capacités dynamiques restent relativement rares* ». Les recherches sur les capacités dynamiques ont en effet été menées sur une base parcellaire, fragmentée et les résultats et conclusions restent déconnectés (Wang et Ahmed, 2007). On dénote, malgré leur caractère attrayant (Kraatz et Zajac, 2001), des difficultés à les mesurer et à les observer (Simonin, 1999 ; Winter, 2003 ; Nerkar et Roberts, 2004 ; Pavlou et El Sawy, 2011). En effet, selon Pavlou et El Sawy (2011): « *une telle confusion fait qu'il est difficile pour les managers de comprendre, mesurer et par conséquent d'agir sur la base des capacités dynamiques (...) Les capacités dynamiques ont généralement été décrits comme des concepts abstraits ou des boîtes noires insaisissables* » (p. 240). La recherche a eu tendance jusqu'à présent à occulter la problématique des moyens par lesquels les capacités dynamiques sont en mesure de faire évoluer concrètement l'organisation, ce que certains auteurs appellent la « boîte noire » (*black box*) des capacités de l'organisation (Fujimoto, 2001 ; Pavlou et El Sawy, 2011 ; Ben Daali *et al.*, 2016). Ouvrir la « boîte noire » revient à comprendre comment la capacité dynamique « *émerge, se développe, se structure de sorte à transformer les pratiques, et reconfigurer les routines* » (Ben Daali *et al.*, 2016, p. 27). C'est ce à quoi nous nous sommes efforcés de faire durant notre travail de recherche.

(7) Une diversité de secteurs étudiés

Les capacités dynamiques se révèlent pertinentes dans les industries de la haute technologie (Teece et Pisano, 1994 ; Teece, 2007) dans la mesure où dans ces organisations leur succès dépend de leur capacité à créer ou identifier des opportunités, de modifier les ressources et de se protéger contre l'imitation des concurrents. Easterby-Smith *et al.* (2009) préconisent d'étudier les capacités dynamiques dans des secteurs d'activités autres que ceux de la haute technologie. Les capacités dynamiques ont donc été amenées à être testées empiriquement dans un certain nombre de secteurs d'activité (cf. tableau ci-dessous) :

| | |
|-----------------------------------|--|
| L'industrie pharmaceutique | Cool et Schendel, 1988 ; Bierly et Chakrabarti, 1996 ; Chirita et Gonthier, 2017 ; Narayanan, Colwell et Douglas, 2009 ; Athreye, Kale et Ramani, 2009 ; Hoang et Rothaermel, 2010 ; Bruni et Verona, 2009 ; Hess et Rothaermel, 2007 ; 2011 ; Hilliard et Jacobson, 2011 ; Labrousche, 2016 |
| L'industrie automobile | Iansiti et Clark, 1994 ; Clark et Fujimoto, 1991 ; Camuffo et Volpato, 1996 ; Dyer and Nobeoka, 2000 ; Midler et Navarre, 2007 ; Pandit, Joshi, Sahay et Gupta, 2017 |
| Le secteur informatique | Bourgeois et Eisenhardt, 1988 ; Iansiti et Clark, 1994 ; Eisenhardt et Tabrizi, 1995 ; Eisenhardt et Brown, 1998 ; Kazanjian et Rao, 1999 |
| Le secteur bancaire | Chirita et Gonthier, 2017 ; Johnson et Hoopes, 2003 ; Zúñiga-Vicente et Vicente-Lorente, 2006 ; Bourkha, 2014 ; Singh et Rao, 2017 |
| Le tourisme | Walsh <i>et al.</i> , 2001 ; Altintas, 2012 ; 2017 ; Van der Yeught et Bon, 2016 ; Van der Yeught, 2017 |
| Le secteur médical | Van de Ven et Polley, 1992 ; Karim, 2006 ; Pablo <i>et al.</i> , 2007 ; Miranda, 2016 |
| Le secteur des télécommunications | Rindova et Kotha, 2001 ; Bhutto, 2005 ; Lee, Paek et Jung, 2016 |
| Le secteur de l'aéronautique | Beaugency, 2015 ; Chirita et Gonthier, 2017 |
| L'industrie du film | Lampel et Shamsie, 2003 ; Shamsie <i>et al.</i> , 2009 |
| La biotechnologie | Madhok et Osegowitsch, 2000 ; Osegowitsch et Madhok, 2001 ; Smart <i>et al.</i> , 2007 |
| L'industrie des semi-conducteurs | Macher et Mowery, 2009 ; Assimakopoulos et Chapelet, 2012 |
| L'industrie de la chimie | Ahuja et Lampert, 2001 ; Iles et Martin, 2013 |
| Le secteur de l'intérim | Den Hertog et De Jong, 2007 |
| L'industrie du disque | King et Tucci, 2002 |
| Le secteur de la typographie | Tripsas, 1997 |
| Le secteur de la photographie | Tripsas et Gavetti, 2000 |
| Le secteur photolithographique | Henderson et Clark, 1990 |
| Le secteur de l'édition | Van Den Bosch <i>et al.</i> , 1999 |
| Les NTIC | Teece, 2011 |
| L'industrie de la mode | Wang, 2016 |
| Le secteur hôtelier | Nieves <i>et al.</i> , 2016 |
| L'industrie pétrolière | Helfat, 1997 |
| Le secteur du journalisme | Gilbert, 2006 |
| L'agro-alimentaire | Marcus et Anderson, 2006 |
| La robotique | Katila et Ahuja, 2002 |
| La mécanique | Yami, 2008 |
| Le secteur hydrographique | Hartman, Gliedt, Widener, Loraamm, 2017 |
| Le secteur du sport | Moliterno et Wiersema, 2007 |

Tableau 2 : Une diversité de secteurs étudiés

(8) Les apports des capacités dynamiques au management stratégique

On observe par ailleurs un manque de fondement théorique concernant les apports des capacités dynamiques au management stratégique (Galunic et Eisenhardt, 2001 ; Rigaud, 2007 ; Arend et Bromiley, 2009 ; Barreto, 2010 ; Giudici et Reinmoeller, 2012 ; Protogerou *et al.*, 2011 ; Labrouche, 2014 ; Miranda Torrez, 2017). Les phénomènes expliqués par le concept des capacités dynamiques peuvent l'être sur la base de fondements théoriques déjà développés et reconnus scientifiquement (Rigaud, 2007 ; Easterby-Smith *et al.*, 2009 ; Barreto, 2010 ; Di Stefano *et al.*, 2010 ; 2014 ; Altintas, 2012 ; Peteraf *et al.*, 2013 ; Labrouche, 2014). Cette limite conduit les chercheurs à se demander s'il faut poursuivre ou abandonner les recherches sur les capacités dynamiques (Altintas, 2012). Il s'agit d'un concept flou qui n'apporte pas de plus-value à la littérature (Rigaud, 2007) et dont le succès actuel traduirait un effet de mode du moment (Rigaud, 2007 ; Fukuzawa, 2015). Afin de pallier le déficit d'opérationnalisation ainsi que le manque de précision dans la définition du concept, il y a un besoin urgent d'avoir une théorie cohérente et un modèle pour les capacités dynamiques au risque de compromettre son « utilité » (Labrouche, 2014 ; Arend et Bromiley, 2009). Selon Arend et Bromiley (2009), le manque de clarté dans les fondements théoriques peut amener les chercheurs à combiner différents modèles de manière incohérente. Une large partie de la théorie n'a pas été définie de façon uniforme (Barreto, 2010), ce qui peut expliquer les critiques autour du concept (Kuuluvainen, 2012) et l'existence d'une controverse actuelle (Burisch et Wohlgemuth, 2016 ; Gremme et Wohlgemuth, 2017 ; Miranda Torrez, 2017). Selon Miranda Torrez (2017), un certain nombre d'interrogations restent en suspens : « *quelles sont les théories qui peuvent être utilisées pour construire une nouvelle conceptualisation de ce construit dans une perspective stratégique et organisationnelle ? Quels sont les facteurs de contingence qui mettent l'accent sur la planification et l'implémentation du construit ? Quels sont les nouveaux thèmes d'investigation proposés pour approfondir l'étude théorique et la réalisation d'investigations empiriques ?* ». Cet auteur se propose d'établir des relations entre les différents courants théoriques (les théories de la stratégie, de l'économie, des organisations et de l'administration) afin de moderniser le concept traditionnel des capacités dynamiques et apporter ainsi une solution au problème de la dispersion et de la volatilité des concepts mobilisés.

1.2.5. Vers une opérationnalisation de la notion des capacités dynamiques

Un certain nombre de critères permet d'aider à rendre le concept des capacités dynamiques moins vague et tautologique et, par conséquent, plus opératoire. En les reliant à leurs facteurs de contingence internes et externes (Peteraf *et al.*, 2013 ; Di Stefano *et al.*, 2014), le concept gagne en opérationnalisation. Les facteurs de contingence internes et externes impactent l'alignement stratégique de l'organisation à son environnement (Rashidirad *et al.*, 2013). Cet alignement implique aussi de la part de la firme de la cohérence entre les ressources, les capacités et les compétences mobilisées aussi bien en interne qu'en externe (Kor et Mesko, 2013). Le succès de la firme dépendra de sa capacité à se mouvoir et à s'aligner stratégiquement avec son environnement. La position des firmes et les contraintes de sentier, en tant que facteurs de contingence internes, viennent impacter la création et l'usage des capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997 ; Wheeler, 2002 ; Easterby-Smith et Prieto, 2008 ; Ambrosini *et al.*, 2009 ; Pavlou et El Sawy, 2011).

Aussi, en évoquant les pratiques déployées par les managers, le concept des capacités dynamiques devient plus opératoire (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007 ; Lavie, 2006 ; Helfat *et al.*, 2007). Ainsi, un certain nombre d'auteurs focalisent le manager au centre de l'émergence des capacités dynamiques étudiées comme des « processus managériaux » (Tripsas et Gavetti, 2000 ; Rindova et Kotha, 2001 ; King et Tucci, 2002 ; Adner et Helfat, 2003 ; Teece, 2007 ; 2012 ; Harreld *et al.*, 2007 ; Salvato, 2003 ; Slater *et al.*, 2006 ; Zahra *et al.*, 2006 ; Pablo *et al.*, 2007 ; Moliterno et Wiersema, 2007 ; Wang et Ahmed, 2007 ; Augier et Teece, 2008 ; Ambrosini *et al.*, 2009 ; Altintas, 2009 ; Weppe *et al.*, 2012 ; Helfat et Peteraf, 2015 ; Helfat et Martin, 2015). Pour Ambrosini *et al.* (2009), les capacités dynamiques relèvent, en interne, d'une intention stratégique des managers de répondre aux fluctuations de l'environnement. Les collaborateurs doivent prendre des décisions et se poser la question de la rénovation des capacités opérationnelles existantes afin d'identifier celles qui correspondent au mieux avec l'environnement mouvant.

Par ailleurs, d'autres critères parviennent à rendre le concept plus opératoire (cf. tableau ci-dessous). Nous constatons que la grande majorité des définitions autour des capacités dynamiques en ont une approche « finaliste » et la réduisent à ses seules conséquences transformatrices sur les actifs de l'organisation (Teece *et al.*, 1997 ; Pavlou et El Sawy, 2011 ; Passant *et al.*, 2017). Teece *et al.* (1997) nous indiquent que l'on ne s'intéresse que trop souvent aux conséquences induites par l'action des capacités dynamiques au sein de l'organisation : le renouvellement, la recréation et la reconfiguration des capacités pour faire face à un environnement changeant sans pour autant identifier concrètement les éléments sous-jacents qui permettent à cette capacité de conduire à ce résultat. Ainsi, pour

renforcer le caractère opératoire du concept, nous soutenons l'idée qu'il convient de réaliser un travail d'identification de ses déterminants (Pavlou et El Sawy, 2011 ; Passant *et al.*, 2017) en évoquant les conditions facilitatrices et inhibitrices qui vont permettre le déploiement (ou non) des capacités dynamiques (Ambrosini et Bowman, 2009). En lien avec ce travail d'identification de ses déterminants, l'attention des auteurs s'est aussi focalisée sur les éléments déclencheurs des capacités dynamiques (Augier et Teece, 2008 ; Teece, 2009). Ces éléments déclencheurs, liés à la perception du diagnostic réalisé par les managers sur l'identification des opportunités et des menaces, sont à la fois des processus managériaux et organisationnels qui soutiennent et qui permettent le déploiement des capacités dynamiques (Peteraf et Maritan, 2007 ; Teece, 2007 ; 2012). Comme l'indique Teece (2007), « *le concept des capacités dynamiques met en lumière des compétences managériales et organisationnelles* ».

| Opérationnalisation des capacités dynamiques | |
|--|--|
| CRITERES | EXPLICATION |
| Reconfiguration des actifs organisationnels | La reconfiguration des actifs organisationnels pour adapter l'organisation aux évolutions de son environnement est une finalité partagée dans presque tous les travaux sur les capacités dynamiques. Pour que cette stratégie puisse aboutir, la phase d'industrialisation requiert en amont une surveillance des tendances de marché et des nouvelles technologies pour sentir et saisir les opportunités (Pavlou et El Sawy, 2011). Les résultats avancent que les capacités dynamiques agissent sur les actifs organisationnels en induisant leur modification. Les capacités dynamiques, dont le caractère salvateur est avéré pour les entreprises, poursuivent une finalité identique : la reconfiguration des actifs organisationnels ou la résilience de l'organisation pour adapter la firme aux évolutions de son environnement (Altintas, 2009) |
| Stabilité du processus | La stabilité du processus est une idée qui est née avec l'article de Zollo et Winter (2002). Selon ces auteurs, une capacité dynamique se caractérise par un processus structuré et persistant. Cette idée est reprise par Winter (2003) qui indique que les capacités dynamiques ne relèvent pas de l'improvisation. En effet, la capacité dynamique ne se crée pas mais se développe avec l'expérience accumulée de la firme (Nerkar et Roberts, 2004). Le fait de considérer les capacités dynamiques comme un <i>pattern</i> appris et stable facilite également l'opérationnalisation du concept (Altintas, 2009) |
| Récurrence du processus et modification des ressources | L'idée de récurrence des capacités dynamiques (énoncée de manière explicite ou implicite) est une idée exprimée dans quasiment tous les travaux sur les capacités dynamiques. En effet, la capacité systématique de réponse à des changements dans un environnement dynamique (Teece <i>et al.</i> , 1997; Teece, 2007) conduit à la récurrence des capacités dynamiques. |
| Amélioration de la performance organisationnelle | Les acteurs s'accordent à dire que les caractéristiques des capacités dynamiques ont un impact sur la notion de performance (Teece <i>et al.</i> , 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Moliterno et Wiersema, 2007 ; Teece, 2007 ; Barreto, 2010). La performance des capacités dynamiques varie avec l'existence des firmes et en fonction des conditions de ressources (Wheeler, 2002 ; Zahra <i>et al.</i> , 2006 ; Easterby-Smith et Prieto, 2008 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Pavlou et El Sawy, 2011). En revanche, selon Helfat <i>et al.</i> , (2007, p. 140), « <i>les capacités dynamiques ne mènent pas nécessairement vers un avantage compétitif</i> ». Les effets des capacités dynamiques sur l'avantage et la performance peuvent être négatifs (Ambrosini et Bowman, 2009). |

Encadré 2 : Vers une opérationnalisation de la notion (critères / explication)

2. Les capacités dynamiques comme grille de lecture pour étudier le cycle d'innovation d'une banque régionale

Depuis la publication de l'article de Teece et Pisano (1994), la littérature a été très foisonnante marquée par une prolifération d'articles sur les capacités dynamiques. Cette théorie, dans une perspective évolutionniste, renvoie à l'aptitude des organisations à modifier l'architecture de ses compétences afin de s'adapter au mieux à son environnement. L'approche basée sur les capacités dynamiques constitue une voie de recherche prometteuse (Eisenhardt in Rigaud, 2007). Malgré les limites sur les fondements théoriques, c'est un concept en plein développement (Helfat et Peteraf, 2009 ; Castiaux, 2012), multidisciplinaire (Reynoso *et al.*, 2017) et multidimensionnelle (Edwards, 2001 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Altintas, 2012 ; Miranda Torrez, 2017). En effet, comme l'énonce Castiaux (2012), « *la croissance de la littérature sur cette thématique démontre l'intérêt d'avoir une meilleure compréhension de l'adaptation des compétences d'une firme dans des environnements en changement rapides* ». Depuis 2011, on dénombre plus de 200 publications chaque année (Gremme et Wohlgemuth, 2017), ce qui témoigne de la richesse autour de ce concept. On constate aussi la publication de nombreuses revues de littérature sur la notion des capacités dynamiques (Ambrosini et Bowman, 2009 ; Di Stefano *et al.*, 2010 ; Easterby-Smith *et al.*, 2009 ; Altintas, 2012 ; Piening, 2013 ; Meirelles et Camargo, 2014 ; Gremme et Wohlgemuth, 2017).

Pour développer le cadre général de notre recherche et l'appliquer au secteur d'une banque régionale de détail (le Crédit Agricole d'Aquitaine), nous partons du modèle de l'échelle de temporalité développé par Teece (2007). Une organisation est équipée d'une « capacité dynamique » si elle peut à la fois (1) détecter les opportunités et les menaces au sein de son environnement en étant présente aux avant-postes dès la phase de *sourcing* (dynamique *Sensing*), (2) saisir les opportunités puis les incorporer dans son stock de ressources pendant les phases d'exploration et de prototypage-test (dynamique *Seizing*), et enfin (3) reconfigurer ses structures et processus durant la phase d'industrialisation (dynamique *Transforming*). En effet, selon Teece (2017, p. 13) « *les capacités dynamiques peuvent se rassembler autour de trois pôles : (1) l'identification, le développement, le co-développement, et l'évaluation des opportunités technologiques en relation avec les besoins du client (phase de détection : sensing); (2) la mobilisation des ressources pour faire face aux besoins et aux opportunités et capter ainsi de la valeur (phase de saisie et d'incorporation : seizing); (3) la prise en compte du renouvellement en continu (transformation : transforming)* ». Cette définition autour de ces trois phases (*sensing, seizing, transforming*) nous donne un cadre d'analyse fécond pour nous permettre d'identifier le potentiel représenté par les capacités dynamiques et de la plausibilité qu'une entreprise bancaire, en l'occurrence le Crédit Agricole d'Aquitaine, les développent, les détiennent et les utilisent au cours de notre présence en immersion au sein de cette entreprise.

2.1. Le secteur bancaire : un terrain propice pour tester la théorie des capacités dynamiques

La littérature en management stratégique ne s'est que faiblement mobilisée sur le secteur de la banque de détail (Jansen *in* Favre-Bonté *et al.*, 2009). Hormis quelques travaux effectués sur la thématique des capacités dynamiques (Johnson et Hoopes, 2003 ; Zúñiga-Vicente et Vicente-Lorente, 2006 ; Bourkha et Demil, 2014 ; Chirita et Gonthier, 2017 ; Singh et Rao, 2017), le secteur bancaire fait partie de ces contextes organisationnels qui ont faiblement mobilisés les chercheurs. Peu abordée dans ce contexte, cette thématique exige que nous y apportions un cadre conceptuel viable (Arend et Bromiley, 2009).

2.1.1. Le cadre général : l'échelle de temporalité de Teece

Pour tenter d'opérationnaliser le concept des capacités dynamiques et le transposer au secteur de la banque de détail régionale, nous partons du modèle développé par Teece (2007) sur les capacités dynamiques. Cet auteur va distinguer trois phases (*Sensing, Seizing, Transforming*) qui s'inscrivent sur une échelle de temps. Construite sur les idées des théoriciens de la RBV, l'approche développée par Teece, Pisano et Shuen (1997) consiste à introduire le concept de capacité dynamique comme suit : « *l'aptitude de la firme à intégrer, construire, et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements en changement rapide* » (Teece *et al.*, p. 516).

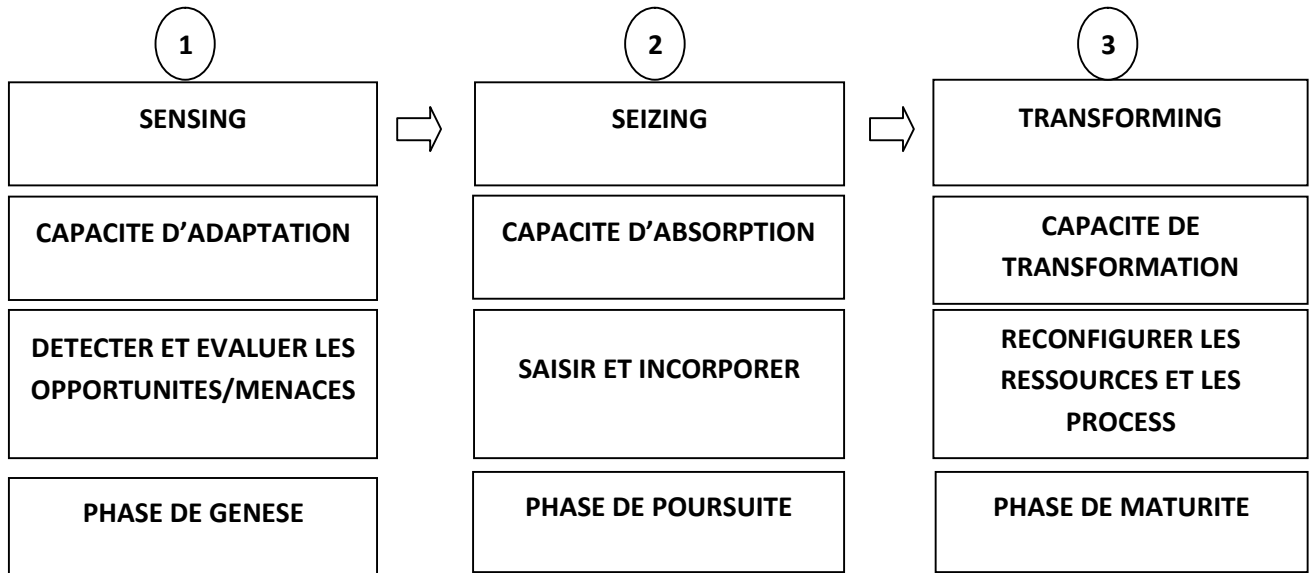


Figure 5 : Cadre général de la recherche : l'échelle de temporalité des capacités dynamiques à partir du modèle de Teece (2007)

(1) La dynamique Sensing où l'art pour une firme de scanner son environnement

Le processus de déploiement d'une capacité dynamique débute par l'aptitude à identifier ou à créer une opportunité. Ce premier niveau de hiérarchisation correspond à une première phase de genèse du processus d'évolution des capacités organisationnelles (Adner et Helfat, 2003) qui permet l'identification et l'évaluation en continue des opportunités présentées (Overby *et al.*, 2006). Wang et Ahmed (2007) identifient cette première étape à une capacité d'adaptation. Cette phase de genèse s'assimile au cadre théorique de la dynamique *Sensing* identifiée par Teece (2007 ; 2017) et Augier et Teece (2008 ; 2009) consistant à scanner l'environnement afin d'identifier et créer des opportunités qui par la suite seront saisies ou stoppées par l'organisation qui décidera (ou non) de les diffuser. En effet, « *pour identifier et déterminer les opportunités, les entreprises doivent constamment scanner, rechercher, et explorer parmi les technologies ou les marchés, à la fois "proche" et "éloigné"* » (Teece, 2007, p. 1322). La recherche permanente des opportunités ainsi que l'identification des menaces au sein de son environnement est d'autant plus nécessaire et d'actualité aujourd'hui que l'environnement des organisations ne cesse de se complexifier devenant à la fois plus complexe, dynamique et imprévisible.

Cette dynamique *Sensing* est entendue comme l'aptitude manifestée par les managers pour appréhender l'environnement, sous tous ses aspects (technologiques, concurrentiels, commerciaux, scientifiques, financiers, réglementaires ou encore institutionnels). Ses activités impliquent tout à la fois un investissement dans l'exploration des besoins des clients mais aussi une évaluation en continue dans l'observation du comportement des compétiteurs (Ashraf *et al.*, 2013 ; Teece, 2007 ; Nonaka et Toyama, 2007). Cet investissement nécessite, au niveau organisationnel, la mise au point de nouveaux outils pour détecter les changements incrémentaux et radicaux qui se profilent à l'horizon, scanner le marché, établir un diagnostic des opportunités et des menaces, répondre aux opportunités externes, être à l'écoute des clients et des compétiteurs, allouer des ressources dédiées et être en capacité de répondre aux conditions mouvantes du marché de manière rapide (Oktemgil et Greenley, 1997). A ce stade, l'organisation identifie et sollicite un réseau d'experts interne à l'entreprise, dont la fonction première est d'observer efficacement l'environnement afin de collecter les informations (Rohrbeck, 2010 ; Birkinshaw et Monteiro, 2007). Aussi, l'entreprise opte, en complément, pour un réseau externe construit au travers de collaborations avec des partenaires locaux (institutions, entreprises, universités), qui observent pour elle (avec elle) l'évolution des marchés sur lesquels ils sont positionnés et échangent leurs connaissances captées. Cet approvisionnement en connaissances peut être mobilisé par un dispositif de veille stratégique et de captation de l'information au sein de l'entité dont son rôle, au sens de Kirzner (1973), est de participer à la détection des opportunités et des évolutions technologiques disruptives qui existent sur le marché et d'en évaluer leur pertinence. Comme abordé par Teece (2007),

l'information est essentielle pour l'implémentation de cette capacité. La communication et l'échange d'informations, d'expertises et de connaissances participent à nourrir ce processus. La dynamique *Sensing* est caractérisée par des objectifs approximatifs, un risque élevé et de l'ambiguïté en sachant que les résultats attendus ne sont pas systématiquement escomptés.

(2) La dynamique *Seizing* où l'art pour une firme de capturer de la valeur

Le deuxième niveau de capacités dynamiques dressé par Teece (2007) est relatif aux choix effectués par la firme pour répondre à ces changements identifiés dans l'environnement. Elle implique de sélectionner le type de technologie dans laquelle investir. Wang et Ahmed (2007) identifient cette deuxième étape à une capacité d'absorption. Celle-ci joue un rôle primordial dans la mesure où elle permet d'intégrer de la connaissance provenant de l'extérieur et de compléter la base de connaissance de la firme (Cohen et Levinthal, 1990), soit l'aptitude à reconnaître la valeur des actifs externes, à les assimiler et à les exploiter tout en respectant les contraintes de sentier (*path dependency*). Cette phase de poursuite des opportunités identifiées s'assimile au cadre théorique de la dynamique *Seizing* de Teece (2007, 2017). Elle requiert de la part des managers des compétences à la fois managériales et organisationnelles (Teece, 2007), et insiste sur la capacité à intégrer en interne ce qui vient de l'externe. Elle s'intéresse à la manière dont les managers de la firme collectent puis intègrent de nouvelles informations afin de modifier les orientations de la firme selon la nouvelle stratégie retenue par les acteurs (identification des dysfonctionnements dans les processus et les règles de décision, processus d'attribution des ressources) (Teece, 2010), sans toutefois questionner le modèle établi. En effet, une fois que les opportunités ont été identifiées et détectées (*Sensing*), l'organisation se doit de les saisir et de les incorporer afin de se les approprier (*Seizing*) en introduisant de nouveaux produits, processus ou services (Teece, 2007).

Durant ce processus, les managers désignent un groupe constitué de personnes avec différentes expériences, développent une idée et/ou une opportunité et la creusent. La deuxième phase de « mise en œuvre » (dynamique *Seizing*) se décompose elle-même en trois étapes (Autissier et Moutot, 2015) : interprétation, négociation (jeux d'acteurs) et adaptation organisationnelle. Soit les acteurs vont être en accord avec les initiatives de la direction, soit ils parviendront à développer des stratégies de pouvoir et/ou de résistance *ad hoc* (*Ibid.*). Toutes les entreprises engagées dans une volonté de transformation poursuivent la même finalité de réussir leur dynamique *Seizing* or les modalités pour lesquelles vont être mises en œuvre ces transformations vont différer entre les organisations et apparaissent comme discriminantes (Passant *et al.*, 2017). En effet, les firmes ne disposent pas du même socle de ressources et de compétences pour parvenir à la reconfiguration de ses actifs organisationnels du fait de leur caractère idiosyncrasique. Pour parvenir à franchir l'étape *Seizing*, les systèmes d'évaluation

représentent un potentiel non négligeable afin de connecter cette capacité à la notion de performance (Vargas-Hernandez et Muratalla-Bautista, 2017).

(3) La dynamique *Transforming* où l'art pour une firme de transformer l'essai

La troisième phase de développement et d'industrialisation, la plus aboutie, peut être reliée au troisième facteur à savoir la capacité de transformation et/ou d'innovation, soit l'aptitude à développer de nouveaux produits, marchés et/ou processus à travers l'alignement de l'orientation stratégique avec les processus et comportements innovants (Wang et Ahmed, 2007). Il s'agit à la fois d'évaluer et de mesurer les innovations, les processus d'innovation mis en place ainsi que les résultats tangibles et intangibles des activités nouvellement menées. Aussi, elle correspond à la dernière étape identifiée par Teece (2007) : la dynamique *Transforming*. Celle-ci consiste en « ancrer » dans la durée les nouveaux projets (Autissier et Moutot, 2015).

A ce stade, le processus de transformation a pour sujet le changement dans les processus et les routines organisationnelles existantes. Il implique un changement des procédures organisationnelles et des routines dans le but d'implémenter un nouveau modèle d'action et de nouveaux savoirs. En cela, la collaboration et la communication sont deux éléments clés dans la mise en place de nouveaux processus organisationnels et de nouvelles routines. Teece (2017) évoque la décentralisation, la co-spécialisation, une gouvernance adéquate et un management de la connaissance pour parvenir à cette transformation. L'organisation cherche, à ce niveau, à modifier le *statu quo* et à institutionnaliser un nouveau process.

2.1.2. Vers une opérationnalisation de la théorie des capacités dynamiques dans le secteur bancaire

Conformément à ce que nous indiquent Helfat et Peteraf (2009), il est pertinent d'utiliser la théorie des capacités dynamiques dans un grand nombre d'industries dans la mesure où la plupart d'entre elles sont aujourd'hui confrontées, soit à des environnements hyper dynamiques, soit à des environnements modérément dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000). C'est le cas de l'industrie bancaire qui, comme nous l'avons vu lors du chapitre précédent, doit accepter le fait que l'environnement dans lequel elle est immergée est aujourd'hui de plus en plus complexe et imprévisible. Le secteur bancaire fait face à des mutations fréquentes (essor des nouvelles technologies, concurrence exacerbée, évolution des métiers autour de la transformation digitale, blockchainisation de l'économie...). Pour autant, ce secteur ne se situe pas dans un environnement que l'on pourrait qualifier d'instable (*high velocity environment*) au sens d'Eisenhardt et Martin (2000). En effet, n'étant pas encore entièrement menacée par les nouveaux entrants, il pourrait être assimilé à un secteur relativement stable mais évoluant dans un environnement que l'on pourrait qualifier de dynamique, complexe et de plus en plus incertain.

Afin de répondre à une concurrence de plus en plus protéiforme, les banques dans leurs stratégies adaptatives vont chercher à améliorer leur flexibilité et leur réactivité et tendent vers une capacité à se réinventer, à innover en vue de créer un avantage concurrentiel durable. Cette adaptation se concrétise en interne et/ou en externe par la mise en place de nouvelles formes organisationnelles où la banque va multiplier des programmes d'innovation collaborative qui incluent –outre des incubateurs- des programmes d'accélération ou des politiques axées sur l'intrapreneuriat. Dans le domaine des services, il est particulièrement remarquable que tous les grands acteurs bancaires se soient dotés de tels dispositifs (démarches d'innovation collaborative en interne, services de R&D mobilisant des chaires universitaires, plateformes de co-crédation ouvertes à leurs clients et/ou prospects, pépinières dédiées aux *startups*, etc.). Ces nouvelles approches exploratrices tiennent en germe l'existence, en interne, d'un processus de formation de capacités dynamiques au sein de la banque. Participant au renouvellement des connaissances, elles s'inscrivent dans une vision néo-schumpetérienne de la firme et permettent de répondre efficacement aux évolutions d'un environnement changeant, notamment en lien avec l'innovation (Teece *et al.*, 1997 ; Teece, 2007 ; 2011 ; 2017).

Aussi, pour rendre opératoire notre théorie des capacités dynamiques et l'appréhender au sein d'une banque régionale de détail, nous mobilisons la perspective évolutionniste pour qui l'innovation est semblable à un processus en cours d'exécution (Freeman *et al.*, 1982 ; King, 1992 ; Rogers, 1995 ; Freeman, 2013 ; Pesqueux, 2015), un processus d'apprentissage qui met en jeu des routines organisationnelles, des connaissances, des compétences, des capacités et des aptitudes. Considérer l'innovation dans son approche processuelle revient à la relier aux notions de « trajectoire », « de sentier » (Nelson et Winter, 1982) mais aussi à d'autres notions d'ordre processuel que sont « l'adoption » avec une mise en tension entre l'existant et ce qui devient, la « diffusion » ou encore « l'appropriation », qui enracinent la notion dans des logiques d'apprentissage (Pesqueux, 2015).

2.2. Le Crédit Agricole d'Aquitaine : un terrain d'application des capacités dynamiques

Notre cas d'étude concerne le Crédit Agricole d'Aquitaine. Notre intérêt ici est de réussir à transposer le modèle de Teece (2007) au sein de cette banque régionale. Nous présentons brièvement ici les trois caractéristiques de son modèle afin de montrer qu'elles s'appliquent dans le cas bancaire étudié.

2.2.1. La dynamique Sensing au Crédit Agricole d'Aquitaine

Au niveau bancaire, la première étape du modèle de Teece qui fait notamment référence au *sourcing* est fondamentale. L'acteur bancaire a le souci de mieux s'organiser pour favoriser l'expression des idées, individuelles et collectives, susceptibles d'apporter de la valeur aux métiers de la banque. Comme nous l'avons vu lors de la première partie, les pratiques au sein du secteur se focalisent principalement sur leurs concurrents directs (Johnson et Hoopes, 2003 ; Koch *et al.*, 2011 ; Bourkha et Demil, 2014) et les banques développent ainsi des capacités de surveillance (*monitoring capability*) des principales tendances du marché (Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007 ; Pavlou et El Sawy, 2011). La génération de nouvelles idées dépend grandement de la collaboration entre acteurs et plus généralement avec tous les départements associés à la banque, dans un souci de transversalité, plutôt que simplement en prenant en compte les activités des équipes de R&D (Drazin *et al.*, 1999 ; Hargadon et Bechky, 2006). Elle présuppose une stratégie de conduite du changement en interne au sein des équipes et de prise en considération de l'importance de performer de nouvelles données qui peuvent être créatrices de business pour la banque. Une banque régionale comme le Crédit Agricole d'Aquitaine puise dans la force de son groupe national pour détecter et évaluer les opportunités et les menaces qui pèsent sur son environnement, selon la technique de « l'apprentissage par observation » (*learning by watching*) (Pablo *et al.*, 2007). Aussi, la mise en place de dispositifs, que ce soit des incubateurs ou des accélérateurs internes ou externes, contribuent à populariser l'exercice d'un *sourcing* et d'une veille stratégique efficace et subtile (Bensebaa *in* Frimousse et Peretti, 2017). Ce dispositif de veille se traduit par la mise en place de pratiques d'intelligence économique en vue d'acculturer et de sensibiliser les collaborateurs à la nouveauté. A titre d'illustration, l'Atelier BNP Paribas est une cellule de veille et d'analyse des nouvelles technologies. Ses objectifs sont la découverte des grandes tendances de la banque de demain et la traduction de ces exigences stratégiques en exigences techniques pour des solutions à intégrer au système d'information.

2.2.2. La dynamique Seizing au Crédit Agricole d'Aquitaine

Au niveau bancaire, la dynamique *Seizing* se traduit par la capacité pour les collaborateurs à absorber les nouvelles connaissances, internes et externes, et à les assimiler sans pour autant remettre en question le *business model* de la firme. Cette phase de prototypage et de test consiste à passer de l'intention à l'action. Elle implique un défi managérial essentiel. En effet, les managers doivent configurer les ressources autrement et créer un environnement de confiance (Pablo *et al.*, 2007), prendre en compte le changement de trajectoire de la firme dans l'environnement externe, son historique, ses expériences passées, ses forces et faiblesses courantes, sa vision stratégique de long-terme et son positionnement sur l'axe produit-marché. Aussi, ils ne doivent pas lâcher la garde aux premiers signes d'échec ou lorsque les résultats escomptés ne sont pas visibles et continuer les efforts entamés en faveur du développement des capacités dynamiques. Cela implique, en interne, une restructuration des cadres organisationnels que sont les routines et les processus organisationnels et la prise en compte des actions et interactions des individus. Au sein du Crédit Agricole d'Aquitaine, cette reconfiguration de la structure organisationnelle se concrétise par la mise en place d'un nouveau réseau de distribution, intitulé "Nouvelle Organisation Distributive", dans le cadre du projet entreprise « Défis Aquitaine » lancé en 2014.

2.2.3. La dynamique Transforming au Crédit Agricole d'Aquitaine

Au niveau bancaire, cela se traduit par la nécessité d'embarquer l'ensemble des collaborateurs dans un même temps en s'assurant de leur loyauté et engagement (Lukášová, 2010). Et ainsi mettre en application concrète de nouveaux projets pour contrer les effets d'inertie. Comme pré-requis, ce sous-processus requiert une culture organisationnelle propre (Barney, 1986), un leadership affirmé et des ressources spécifiques (Christensen et Raynor, 2003). Elle nécessite également de la part des instances du *top management* de la banque de donner l'impulsion stratégique, de savoir déléguer, de faire confiance et d'accepter l'erreur de ses collaborateurs. Enfin, il ne faut pas sous-estimer la capacité de transformation des équipes en interne, d'où le rôle du management et de la nécessité qu'il s'inscrive dans un processus d'endogénéisation du changement.

2ème partie :

Le cas étudié et la démarche méthodologique

La deuxième partie est dédiée à une description du cas bancaire étudié ainsi qu'à une présentation de la démarche méthodologique employée dans le cadre de notre recherche doctorale. Le premier chapitre a pour objectif de présenter le Groupe bancaire Crédit Agricole, et ce, afin d'expliquer en quoi l'innovation s'inscrit au cœur des préoccupations des dirigeants de l'entité bancaire. Cette vision macro, utile pour la compréhension de notre enquête, nous permet de cerner plus finement les implications de la politique d'innovation déployée au sein du Crédit Agricole d'Aquitaine, que nous décrirons dans un second temps. Le second chapitre de cette deuxième partie introduit la méthodologie mise en place durant les trois années effectuées sous contrat CIFRE au sein de la structure. Nous expliquerons la méthode de collecte que nous avons employée ainsi que les techniques d'analyse qualitative des données mobilisées. Ce chapitre se termine par une présentation de la méthodologie « à la Gioia » (Langley et Abdallah, 2011 ; Gioia, Corley, Hamilton, 2013) et d'explicitier en quoi son usage nous a été utile dans le fait d'aborder notre question de recherche.

Chapitre 1 : Présentation du Crédit Agricole

Nous allons évoquer dans ce chapitre le Crédit Agricole en tant qu'entité bancaire avec comme point de départ le plan à moyen terme stratégique décliné au niveau du Groupe. Celui-ci, en positionnant le projet client au cœur de son dispositif, a renforcé une démarche nationale autour de l'innovation. Nous nous proposons dans un premier temps de retranscrire la façon dont le Crédit Agricole au niveau national s'est emparé de cette thématique. Puis, dans un second temps, nous nous recentrons sur le cas bancaire étudié en se saisissant de la manière dont la Caisse régionale du Crédit Agricole d'Aquitaine a entamé une réflexion et un processus transversaux de transformation de sa stratégie en s'intéressant de près au nouveau projet d'entreprise « Défis Aquitaine ».

1. Le Groupe Crédit Agricole

Construit de façon décentralisée en s'appuyant sur l'initiative locale et l'autonomie des 39 Caisses régionales, le Crédit Agricole est une banque coopérative qui se distingue des banques à statut de société anonyme (SA). Le Crédit Agricole est la première banque en France en nombre de sociétaires. Elle en compte 9,5 millions sur l'ensemble du territoire français. Le Crédit Agricole s'est historiquement organisé en réseau où coexistent des entités juridiques autonomes (caisses locales, banques régionales). Les sociétaires sont à la base de l'organisation coopérative du Crédit Agricole. Ils détiennent sous forme de parts sociales le capital des 2465 caisses locales, et désignent chaque année lors des assemblées générales leurs représentants, soit un total de 31 150 administrateurs. Les Caisses régionales ont un rôle central, puisqu'elles assurent les fonctions commerciales, bancaires, financières et logistiques du Crédit Agricole. Deux autres instances nationales composent l'ossature du groupe. D'une part, la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA), instance de réflexion des Caisses régionales où sont prises les grandes orientations du groupe. D'autre part, Crédit Agricole S.A. (CASA), filiale des Caisses régionales, banque centrale qui garantit l'unité financière du groupe et veille au bon fonctionnement du réseau Crédit Agricole. Par ailleurs, CASA coordonne les stratégies des filiales spécialisées du groupe en France et à l'international. Le groupe bancaire se distingue par son fort ancrage mutualiste au sein des territoires (affectation de l'épargne bancaire aux régions, soutien aux investisseurs des collectivités locales, création de valeur au bénéfice des territoires).

1.1. Le plan à moyen terme stratégique du Groupe Crédit Agricole

En Mars 2016, le groupe Crédit Agricole a présenté son nouveau Plan à Moyen Terme "Ambition stratégique 2020". Il s'inscrit dans la droite ligne du projet de groupe 2010 à dix ans et s'appuie sur les résultats délivrés par le Plan à Moyen Terme 2014-2016. Ce plan part du constat que l'évolution de

l'environnement constitue un changement de paradigme qui pèse sur la rentabilité du secteur (contexte de croissance faible, contexte de taux bas, introduction de nouveaux concurrents, évolutions réglementaires importantes). Ce projet s'incarne autour de quatre priorités : (1) déployer un projet client ambitieux, amplifié par la révolution du digital ; (2) renforcer la dynamique de la croissance du groupe sur nos métiers cœur ; (3) transformer notre groupe pour améliorer durablement notre efficacité industrielle ; (4) mettre en œuvre une simplification de l'organisation capitalistique du groupe Crédit Agricole.

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Priorité 1 :</p> <p>Déployer un Projet Client ambitieux, amplifié par la révolution du digital</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Un modèle général de Banque Universelle de Proximité ✓ Une distribution 100% multicanale ✓ Un investissement stratégique sur la relation client | <p style="text-align: center;">Priorité 2 :</p> <p>Renforcer la dynamique de la croissance du groupe sur les métiers cœurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les métiers cœurs ✓ Accroître les synergies de revenus intra-groupes |
| <p style="text-align: center;">Priorité 3 :</p> <p>Transformer le groupe pour améliorer durablement l'efficacité industrielle</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Des programmes ambitieux de réduction des dépenses en transversal et au niveau des métiers ✓ Un programme d'investissements ambitieux pour préparer l'avenir ✓ Un profil de risque prudent et un investissement stratégique dans la conformité | <p style="text-align: center;">Priorité 4 :</p> <p>Mettre en œuvre une simplification de l'organisation capitalistique du groupe Crédit Agricole</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La nouvelle organisation capitalistique du groupe Crédit Agricole ✓ Une opération qui fait sens pour Crédit Agricole S.A. |

Tableau 3 : Les quatre priorités du nouveau projet stratégique du groupe Crédit Agricole

Le nouveau projet stratégique "Ambition Stratégique 2020", construit conjointement entre les caisses régionales et CASA, est entièrement tourné vers la satisfaction des besoins clients et sociétaires désireux d'autonomie, de conseils et d'accompagnement. Les clients sont au cœur de la nouvelle stratégie déclinée par le groupe. Comme l'indique la plaquette interne du nouveau projet stratégique, « *leurs besoins sont multiples : ils veulent du choix, de la simplicité, de l'autonomie et du conseil, du digital et de l'humain* ». Ainsi, le groupe compte offrir à l'ensemble de sa clientèle (clients et sociétaires) une réponse globale et durable en vue de se différencier des acteurs de la concurrence. La première priorité du plan

est fondée sur trois piliers, qui s'articulent autour de trois axes : un modèle général de banque universelle de proximité, une distribution totalement multicanale et un investissement stratégique dans la relation client.

De par sa structure décentralisée et la densité de son vaste réseau, le groupe Crédit Agricole se revendique comme un modèle de « Banque Universelle de Proximité » (BUP) en étant présent à la fois en France mais aussi à l'international via sa filiale LCL (Ukraine, Italie, Egypte, Maroc, Pologne, Serbie, Roumanie) (cf. en annexe, page 337, figure représentant le modèle général de banque universelle de proximité). Elle regroupe 52 millions de clients à travers le monde (particuliers, agriculteurs, professionnels, collectivités, institutionnels, entreprises). En France, elle regroupe 24 millions de clients particuliers dont 3 millions de professionnels (entreprises, collectivités et associations) réparties dans les 7 000 agences. Avec ce modèle de banque universelle, la banque marque sa volonté d'être présent sur l'ensemble du territoire au service de tous les acteurs, des clients particuliers aux grandes entreprises et institutions financières, en passant par les agriculteurs et les professionnels (TPE, PME, ETI). Elle veut couvrir l'ensemble de leurs besoins financiers et patrimoniaux : moyens de paiement, assurances, épargne, financement, haut de bilan, immobilier, accompagnement à l'international. En outre, ce modèle de « banque universelle » souhaite proposer l'ensemble de ses expertises dans une relation de proximité en s'appuyant sur les réseaux d'agences. Ce réseau maille également les zones rurales avec un taux de pénétration de 41,8% complété par 6000 points verts²³ chez les commerçants, des camions banque²⁴ et un réseau de 11 532 distributeurs et guichets automatiques.

L'idée est aussi d'avoir un modèle de distribution entièrement multicanale, à la fois 100% digitale et 100% humaine, où il s'agit de permettre aux clients de choisir leurs modes d'interaction avec la banque, des plus traditionnels aux plus innovants, et d'en changer à tout moment. En effet, « *Si le client veut un parcours 100% en ligne, il aura un parcours 100% en ligne. S'il veut un parcours 100% conseiller, il aura un parcours 100% conseiller. S'il veut un parcours où il oscille entre les deux il pourra le faire (...)* Il s'agit de revenir finalement aux besoins et de ne pas s'enfermer ni dans un canal, ni dans un choix mais laisser le client choisir (...) On est quand même une boîte de distribution qui travaillons et qui vivons par nos clients » (Responsable Secteur Marketing, CAA). Cette démarche vise à leur donner une expérience optimale, en apportant praticité, rapidité, fluidité et convivialité.

²³ Pour permettre à ses clients d'avoir accès aux services de retrait, le Crédit Agricole a créé les Points verts. Ces espaces, situés chez les commerçants, sont devenus essentiels pour maintenir des services bancaires dans des territoires dépourvus d'agences bancaires et de distributeurs de billets.

²⁴ Comme dans une agence, les camions banques qui sillonnent des territoires ruraux comprennent une zone d'accueil et de conseil. Grâce à ses tournées, un service de proximité aux zones rurales est assuré où le maintien de structures en dur n'est pas justifié, vu la faible densité de la population.

Par ailleurs, le troisième axe consiste à effectuer un investissement stratégique dans la relation client. L'objectif est de fluidifier et sécuriser l'expérience client grâce à des processus simples et efficaces, en allégeant notamment les démarches administratives. Le groupe s'engage par ailleurs d'ici à 2019 à ce que 100% des parcours clients clés soient digitalisés et dématérialisés.

La deuxième priorité du plan consiste à un renforcement de la dynamique de la croissance du groupe sur ses métiers cœurs : la banque de proximité ; la gestion de l'épargne, des assurances et de l'immobilier ; les services financiers spécialisés ; la banque de financement et d'investissement et *l'asset servicing*. Cette stratégie est soutenue dès 2010 par quatre domaines privilégiés (agriculture & agroalimentaire, santé-vieillessement, logement, économie de l'énergie et de l'environnement) auxquelles se sont ajoutés deux nouveaux champs d'action : l'économie de la mer et celle du tourisme. Le deuxième volet consiste par un accroissement des synergies de revenus intra-groupe.

La troisième des priorités concerne le modèle de transformation du groupe Crédit Agricole avec l'objectif d'engager d'ambitieux programmes de réduction des dépenses (notamment informatiques) et d'opérer des investissements afin de mieux préparer l'avenir. Parmi les investissements que souhaite réaliser le groupe, trois priorités émergent notamment dans le développement des métiers de la transformation digitale (4,9 Md€), le renforcement du dispositif de conformité du groupe et la sécurisation des process (1 Md€) et enfin l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la réduction des coûts dans tous les métiers (1,8 Md€).

Enfin, la quatrième priorité du plan consiste en une simplification de l'organisation capitalistique du groupe (cf. en annexe, page 337, figure représentant la simplification de la gouvernance du groupe). Lors de la cotation en 2002, pour mettre sur le marché une entité qui intègre l'activité de banque de proximité en France, alors exercée par les Caisses régionales, Crédit Agricole SA, a acquis des certificats coopératifs d'investissement (CCI) et des certificats coopératifs d'associé (CCA), représentant 25 % du capital de chaque Caisse régionale. La proposition de simplification consiste à mettre fin à cette boucle en transférant les CCI et CCA détenus par CASA à une société nouvelle, Sacam Mutualisation, détenue par les Caisses régionales. Cette simplification a pour objectif de clarifier les liens entre l'entité cotée en bourse (CASA) et les caisses régionales.

Aussi, on a un groupe qui s'organise afin d'accélérer la transformation digitale avec la mise en œuvre de différents leviers autour de cette transformation.

1.2. Les différents leviers développés par le Groupe Crédit Agricole pour opérer sa transformation digitale

Pour accélérer sa transformation digitale, le groupe vise à actionner quatre leviers. Le premier consiste en l'instauration de nouvelles méthodes de travail favorisant l'agilité. Pour cela, l'acteur bancaire encourage ses salariés à adopter un mode de travail qui se veut plus collaboratif en privilégiant par exemple un fonctionnement en mode *scrum*. Ainsi, le groupe privilégie le travail collectif basé sur une informatique ouverte, en créant, par exemple, des *digital factories* : des équipes restreintes, mobilisées sur une courte période autour d'un projet, qui rassemblent toutes les compétences nécessaires à sa mise en œuvre. La transformation digitale passe également par l'implantation de labs avec comme objectif celui de rendre autonome le client sans pour autant vider les agences. Aussi, du fait de la nouvelle réglementation à venir en lien avec la directive européenne relative au paiement (DSP2) et l'exigence grandissante des clients à vouloir accéder à une expérience utilisateur la plus agréable et la plus rapide qu'elle soit, les banques ouvrent progressivement leur système d'information, lourd et complexe, par l'intermédiaire d'API (*Application Programming Interface*). Tout l'enjeu pour les acteurs bancaires traditionnels consiste à faire de cette contrainte réglementaire une opportunité pour rester compétitifs face à l'agilité et la flexibilité des *fintechs* et des néo-banques.

Le deuxième levier actionné consiste par la mise en place d'un écosystème autour de l'innovation. En capitalisant sur les Villages, le groupe Crédit Agricole s'appuie sur l'écosystème des startups innovantes, et sur des partenariats avec des *fintechs* et des *assurtechs*. Deux priorités émergent pour le groupe : (1) l'accompagnement et l'investissement dans les *startups* et (2) les partenariats et les investissements dans les *fintech* et *assurtech*. Concernant ces deux thématiques, le groupe abonde et investit à hauteur de deux fonds de capital-innovation dotés de 50M€ chacun. Le premier fonds "relais croissance" est dédié aux jeunes sociétés innovantes opérant prioritairement dans les six domaines stratégiques identifiés par le groupe (énergie-environnement, logement, agriculture et agroalimentaire, santé, tourisme et mer). L'autre s'investit dans les *startups* innovantes dans le domaine de la bancassurance (*big data*, objets connectés, paiements digitaux, cyber-sécurité, *blockchain*, etc.) et contribue à l'accélération de la transformation digitale du groupe. Cela suppose la génération de 1000 dossiers incluant l'ensemble des entités et des partenaires du groupe concernés par cette thématique (sociétés de gestion, structures d'accompagnement, pôle marketing digital, incubateurs régionaux, clubs d'affaires, directions des marchés Entreprise du groupe, etc.).

Le troisième levier consiste à utiliser et exploiter au mieux les potentialités offertes par la *big data*. L'exploitation des données, or noir de la connaissance client, sont au cœur de la préoccupation des acteurs bancaires : comment capter, traiter et croiser l'énorme potentiel que représentent les données, transactionnelles notamment, détenues par les banques ? Comme le dit un banquier de la place :

« traitant aujourd’hui davantage de « kilo-octets » que de « kilo-euros », la valeur d’une banque réside dans sa connaissance client ». Avec l’explosion du web et des réseaux sociaux, une logique de captation et d’analyse de la donnée externe est rendue possible alors que jusqu’ici la banque se recentrait sur des segments plus traditionnels : collecte, traitement, et analyse de la donnée interne. Dorénavant, dans une logique de *market place*, les banques se doivent de capter toutes les données numériques, les modéliser afin d’utiliser au mieux les dernières techniques d’analyse prédictive et prescriptive. A ce propos, le Crédit Agricole s’organise en créant, à la disposition des métiers et expertises du groupe, un *Datalab*. Les potentialités d’utilisation du *big data* sont multiples en interne (lutte anti-blanchiment, gestion du risque, connaissance client, etc.) bien que le groupe se soit engagé dès Octobre 2016 par la signature d’une charte des données personnelles en prenant des engagements clairs sur la protection des données client.

Enfin, pour faciliter l’acculturation des collaborateurs, le Crédit Agricole s’appuie sur l’expertise de l’IFCAM et de sa *Digital Academy*. En lien avec ce domaine, le groupe vise également à recruter de nouveaux talents et de nouvelles compétences autour du digital (ex : *user experience designers*). Cette stratégie digitale et numérique passe aussi, au sein de la banque, par l’avènement de nouvelles fonctions (*chief digital officer, product manager, customer journey officer, etc.*) avec des rôles nouveaux qui n’existaient pas auparavant.

| AGILITE | ECOSYSTEME INNOVANT | BIG DATA | CULTURE DIGITALE |
|---|--|---|--|
| <p><i>Instaurer de nouvelles méthodes de travail</i></p> <p>Création de Digital Factories</p> <p>APIs</p> | <p><i>Capitaliser sur les liens avec les entreprises innovantes</i></p> <p>Accompagnement et investissement dans les startups</p> <p>Partenariats et Investissements dans les <i>Fintech</i> et <i>Assurtech</i></p> | <p><i>Implémenter les potentialités offertes par le Big Data</i></p> <p>« Datalab » Groupe à la disposition des métiers</p> <p>Charte Groupe Crédit Agricole d’utilisation des données personnelles</p> | <p><i>Développer la culture digitale des femmes et des hommes du Groupe</i></p> <p>Digital Academy</p> <p>Recrutement de talents digitaux (ex : <i>user experience designers, chief digital officer</i>)</p> |

Figure 6 : Les quatre leviers afin d’accélérer la transformation digitale

2. L'innovation au Crédit Agricole

Au travers du Plan à Moyen-Terme "Ambition stratégique 2020" visant à mieux faire interagir les différentes entités du groupe, notamment les filiales de Crédit Agricole S.A. et les banques de détail, le Crédit Agricole a renforcé une démarche nationale autour de l'innovation en positionnant comme nous l'avons vu précédemment le projet client au cœur de son dispositif (cf. priorité numéro 1). Cette démarche avait initialement été amorcée en Février 2012 via la création d'une Direction de l'Innovation au sein de la FNCA (Fédération Nationale du Crédit Agricole) qui suivait la première rencontre organisée à l'échelle de l'entité sur la thématique de l'innovation en 2010. Le groupe a ainsi progressivement renforcé sa dynamique d'innovation, en suivant deux trajectoires : d'une part, celle de l'innovation ouverte (*open innovation*) avec Crédit Agricole Store (CA STORE) et Crédit Agricole Technologies et Services (CATS), et, d'autre part, celle d'un rapprochement avec des *startups* et des grands groupes partenaires (grandes entreprises, collectivités, etc.) au sein des Villages. Cette démarche se traduit en interne par un certain nombre de dispositifs innovants initiés par le groupe.

| Communauté | Dispositif | Ressources | Financement |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Innov'acteurs ➤ Réseaux des Villages ➤ Startups ➤ Partenaires Diculteurs (CA Store) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Digital Labs ➤ Lab'Innovation San Francisco ➤ CA Store (hackathons) ➤ Villages ➤ Lab' filiales métiers ➤ LCL Factory ➤ Lab'Innovation (CA-TS) ➤ Lab CA Innovation (AEG) ➤ Lab SILCA (infra & dev.) ➤ Lab CACIB (Singapour) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Expert UX Design ➤ Expert Design Thinking ➤ Etudes clients ➤ Etudes de marché & de tendances ➤ Boîtes à idées : ca-lab (CR), Filament (CA-CF), CA-Store ➤ Veille et évaluation startups Newsletters hebdomadaires | <ul style="list-style-type: none"> ➤ FIRECA ➤ CA Innove ➤ Fonds FI Venture Investissements des entités |

Tableau 4 : Etat de l'art des dispositifs innovants initiés par le groupe Crédit Agricole

2.1. Le processus d'innovation au sein du Groupe Crédit Agricole

Les équipes nationales du groupe Crédit Agricole ont progressivement pris conscience de la nécessité de mettre en place une démarche proactive axée sur l'innovation en incitant de la même manière les caisses régionales à s'engager sur cette thématique et à implémenter en interne de nouvelles pratiques bancaires. Pour mener à bien leur politique d'innovation, les Caisses régionales du Crédit Agricole disposent d'un cadre clair et concis ainsi que d'une communication et d'une visibilité portées par les plus hautes instances du groupe. En effet, elles disposent de l'appui de la FNCA ainsi que du Pôle « *Développement Client Innovation* » au sein de Crédit Agricole S.A., dont le rôle est de piloter et de coordonner la démarche en la co-animant avec l'ensemble des acteurs.

Dans le cadre de sa mission de structuration de l'innovation, des attentes ont pu être exprimées au niveau du groupe en ce qui concerne notamment le partage de l'information sur les initiatives et les retours d'expérience, sur la coordination des initiatives d'innovation au sein du groupe et enfin sur la facilitation de l'industrialisation de certaines initiatives sélectionnées pour leur pertinence. Pour ce faire, la banque va implémenter une démarche processuelle de l'innovation en trois phases où chacune d'entre elles correspond à un niveau de développement. La première étape identifiée concerne la phase du *sourcing*. Cette étape est considérée comme fondamentale afin : « *de nous organiser pour favoriser l'expression individuelle et collective d'idées susceptibles d'apporter de la valeur à nos métiers de service bancaire au client (...) On ne sait pas si cette idée sera disruptive ou pas mais le principe de base c'est que les idées s'expriment* » (Directeur Relation Client, Fédération Nationale du Crédit Agricole). Les deux environnements de *sourcing* identifiés sont l'environnement interne et externe. Donc, l'accent est notamment mis sur le rôle des « Innov'acteurs » pour faciliter l'expression des idées et les « Innov'acteurs » sont assimilés à « *des correspondants ou à des acteurs en veille dans chacune des institutions pour être à l'écoute au plus près du terrain et ensuite permettre la détection de projets ou d'idées intéressantes* » (Directeur Relation Client, Fédération Nationale du Crédit Agricole). La communauté des « Innov'acteurs » est aux avant-postes, dès la phase de *sourcing*, pour détecter, remonter et pousser les bonnes idées qui émergent en interne ou en externe chez les partenaires, sociétaires ou clients, mais aussi pendant les phases d'exploration, de prototypage-test (phase 2) et d'industrialisation (phase 3). Leur rôle est notamment de participer à « *construire une banque différente en imaginant une nouvelle expérience pour les clients* » (extrait d'une plaquette interne).

D'autres acteurs et/ou outils interviennent dans cette phase du *sourcing*. En effet, l'appropriation de l'innovation environnante et l'évolution de ses processus en interne passent notamment par la création de *digital labs*. Ceux-ci placent l'expérience utilisateur au cœur de la conception des produits et services. Grâce au dispositif du CA STORE, les clients du Crédit Agricole peuvent proposer les usages de la banque

de demain en postant leurs idées sur le site du CA STORE. Les idées retenues sont co-crées avec les “digiculteurs”, coopérative de développeurs du CA STORE, puis mises à la disposition des clients sur une plateforme sécurisée.

De cette phase de détection des idées et des opportunités, s’ensuit une phase (2) de prototypage-test. Ainsi, les idées détectées et sélectionnées sont susceptibles d’être véhiculées en forme de prototypage. Pour ce faire, le groupe Crédit Agricole suppose « *d’avoir une organisation entre la phase d’idéation et la phase de prototypage afin de dire de cette idée qu’on souhaite la tester* » (Directeur Relation Client, Fédération Nationale du Crédit Agricole). En termes d’outils de pilotage pour mener à bien cette étape, le groupe dispose d’un Comité d’Innovation ainsi que d’une structure de financement dédiée pour porter et financer les projets pilotes. Durant la phase de présélection et d’orientation, le processus s’appuie également sur une grille d’éligibilité (nouveau, bénéfique, possibilité de répliquer,...) qui sera appliquée à toutes les idées. Il prévoit aussi des dispositifs d’innovation (hackathons, appels à projets, défis, boîtes à idées, etc.) et des comités de présélection au plus près du terrain, qui tiendront compte de l’avis des « Innov’acteurs ».

Enfin, le but ultime à l’issue de cette phase exploratoire est la phase d’industrialisation ou un bilan est dressé assorti d’une recommandation sur la suite à donner à l’idée prototypée : poursuite/ajustement des travaux, abandon ou industrialisation ; c’est-à-dire intégration dans les processus existants de l’organisation bancaire et dans les systèmes d’information du prototype (disruptif ou incrémental) qui a prouvé à la fois son utilité et sa création de valeur pour l’ensemble du groupe. La structuration de la démarche d’innovation au sein du groupe se décline de la manière suivante avec comme objectif celui de faire remonter chaque année deux cents idées (phase de *sourcing*), susceptibles de se traduire en vingt « POC » (« *Proof of Concept* », preuve de la validité du concept) (phase de test-prototypage) pour donner naissance à deux projets industrialisés qui, par la suite, pourront être soit déployés de façon pérenne dans le groupe (plusieurs entités, filiales, Caisses régionales), soit confiés à des partenaires, *fintech* et *assurtech*. Le processus innovation groupe met donc l’accent sur une phase clé du processus de l’innovation : prouver la validité du concept. Aujourd’hui, les attentes des clients et la pression concurrentielle sont telles que le *time to market*, le management de la data et le souci permanent de l’expérience utilisateur deviennent un facteur de succès fondamental (propos rapportés par le Directeur général de Crédit Agricole Technologies et Services, extrait d’un article de presse). Aussi, le groupe tient à s’inscrire dans une logique de *quick fail*, c’est-à-dire intégrer tout au long du processus la possibilité de pivoter pour trouver la meilleure incarnation possible de l’idée originelle, voire de l’abandonner.

L'objectif pour l'organisation bancaire est de faciliter l'industrialisation de certaines initiatives et d'aller au-delà de la phase de *sourcing* interne et externe (étape 1) et de la phase de prototypage-test (étape 2).

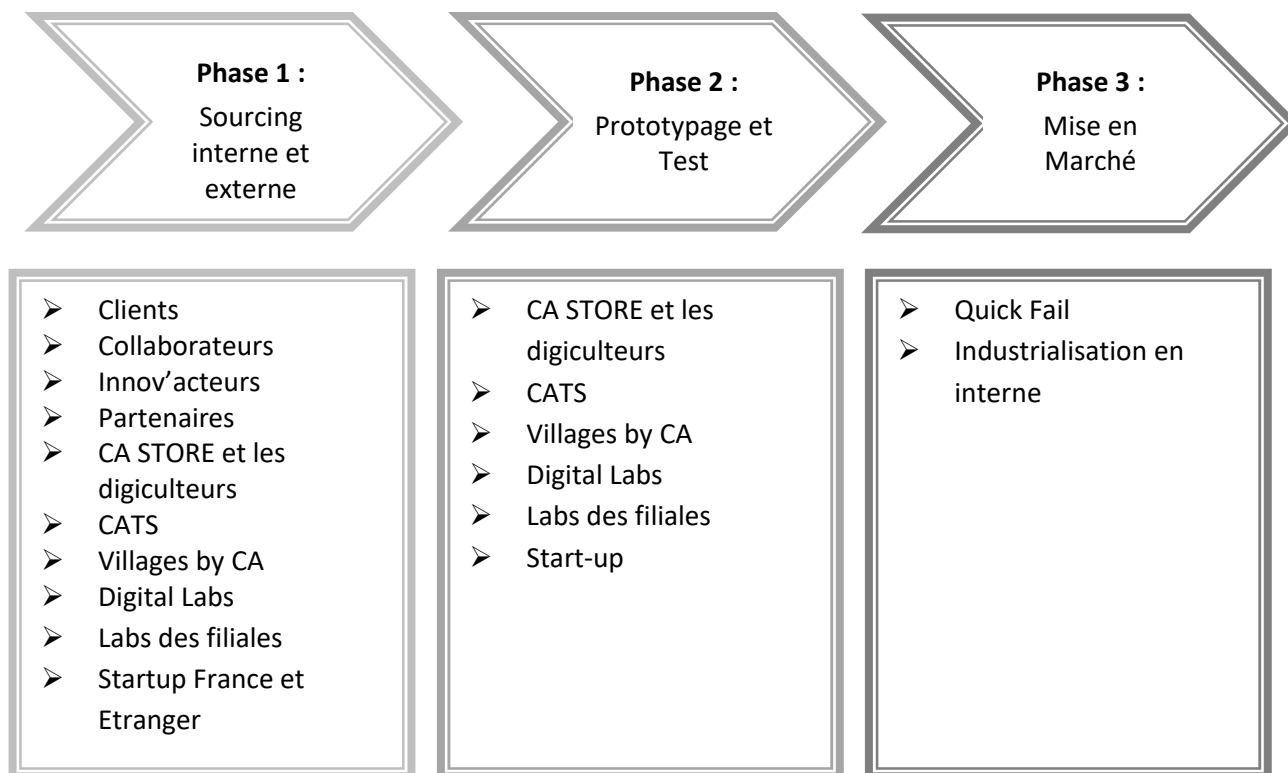


Figure 7 : Présentation de la démarche d'innovation du groupe Crédit Agricole

2.2. L'innovation au cœur de la stratégie du Groupe

Le Plan à Moyen Terme "Ambition Stratégique 2020" positionne l'innovation au cœur de la stratégie du groupe. Les collaborateurs interrogés estiment que la structuration de la démarche d'innovation est progressivement en cours. L'innovation, en interne, bénéficie d'une meilleure image et communication qu'auparavant : « *ça a toujours été très innovant sauf qu'on ne communiquait pas. Il s'agit de processus invisible du monde extérieur (...) Aujourd'hui c'est plus diffus, c'est plus exprimé et plus assumé. Tout ce que l'on voit est pour moi extrêmement naturel. La seule chose peut être c'est que c'est plus marketé et plus communiquer. Cette dynamique est juste exceptionnelle. Toutes les caisses ont été extrêmement innovantes. Elles sont un réservoir d'idées mal exploitées. Chaque caisse régionale a besoin d'animer son territoire pour aller conquérir de nouveaux marchés sur son territoire et en proximité* » (Directeur Général Délégué, Village). Ce déficit de communication était manifeste jusqu'en 2012, date à laquelle le processus de structuration de l'innovation a commencé à être rendu visible : « *Avant, on ne le faisait pas de façon rationnelle. Le procédé n'était pas rendu visible. Désormais, c'est différent* » (Responsable

Domaine Industrie Services, CASA). En effet, comme l'indique le Directeur de la Relation Client de la FNCA : *« il y a une prise de conscience collective depuis quelques années déjà qui s'est traduit dans le cadre du PMT 2020 par des ambitions formalisées de la nécessité de mieux intégrer l'innovation dans notre vécu d'entreprise et donc de l'intégrer dans un modèle d'entreprise décentralisée, à multiples facettes, à multiples métiers et d'essayer de lui donner une cohérence d'ensemble pour que le client final s'y retrouve et puisse le lire relativement facilement »*. La dynamique construite autour des Villages incarne l'idée même que le groupe Crédit Agricole participe à une évolution des métiers bancaires, en créant un nouveau métier d'intermédiaire de l'innovation bancaire : *« notre métier d'intermédiaire bancaire ne peut-il pas aussi se transformer en tant qu'intermédiaire de l'innovation en créant du lien entre les startups et les grandes entreprises (...) Le Village, c'est une façon de faire bouger nos façons de penser l'entreprise sans obligatoirement renier ce que nous sommes et sur ce que nous avons fait jusqu'à présent. C'est un élément complémentaire qui nous permet d'être adaptable à ce nouvel environnement mais qui ne vient pas détruire systématiquement ce qu'on veut faire »* (Directeur Relation Client, Groupe). En revanche, cette prise de conscience de la nécessité de s'intéresser aux nouvelles tendances et dynamiques entrepreneuriales ne doit pas faire occulter le fait que s'intéresser aux startups et créer des *digital labs* ne représente qu'un épiphénomène au sein de l'entité : *« Ce n'est pas parce que vous avez un flux nouveau de type startup qu'il faut jeter le stock qui lui n'est pas sur un mode start-up. Vous avez cette double obligation d'être un homme du passé, une entreprise du passé mais aussi une entreprise d'avenir »* (Ibid.).

Les premiers résultats du Plan à Moyen Terme "Ambition Stratégique 2020" concernant l'innovation ont été publiés dans le cadre d'un rapport annuel de CASA (dernier trimestre 2017) confirmant les propos tenus par les responsables de la structure interrogés un an auparavant.

Créer et développer

- Lancement d'un startup studio « La Fabrique by CA » pour la création de la croissance de startups avec moyens financiers propres, la capacité d'intervenir en capital et d'accompagner le financement
- Mise à disposition de compétence pour l'accompagnement stratégique et opérationnel des startups
- S'appuyant sur tout l'écosystème d'innovation du Groupe (Mobile centre, la Ruche digitale, les Villages).

Expérimenter et apprendre

- Une trentaine de POCs en cours autour de l'intelligence artificielle
- Démarche collective d'expérimentation autour de la blockchain avec la création d'une joint venture entre CACEIS et 6 partenaires de la place
- Expérimentation de la Blockchain avec Ripple pour les transferts d'argent
- Expérimentation véhicule connecté, maison connectée et IoT (internet des objets) au niveau du métier assurances

Accompagner et faire grandir

- Déploiement de 21 Villages sur tout le territoire français
- 400 startups accompagnées, 300 partenaires officiels
- Création par les Caisses régionales d'une offre bancaire dédiée aux startups
- Mise en relation entre les entreprises et les startups à l'international avec l'appui des *international desks* de CACIB qui accompagnent et hébergent les startups (Shanghai, New York)

Innover et investir

- Constitution de deux Fonds Innovation CA Innovation et Territoire et Fintech Insurtech Venture (150 m€ au total) en partenariat avec des sociétés de gestion extérieures
- Accès à des *dealflows* de plusieurs milliers de startups pour enrichir et développer l'écosystème du Groupe
- Participation dans plus de 10 startups avec des partenariats commerciaux à la clé pour les différentes entités du Groupe.

Encadré 3 : Les avancées du Plan à Moyen Terme (extrait du rapport annuel Crédit Agricole S.A. 2017)

3. Le cas étudié : le Crédit Agricole d'Aquitaine

D'un point de vue historique, le Crédit Agricole d'Aquitaine (CAA) est issue d'une fusion de trois Caisses régionales réalisée en 2001 (fusion des Caisses régionales de la Gironde, du Lot-et-Garonne et des Landes). Outre ce rapprochement institutionnel, le CAA développe des coopérations avec des Caisses régionales voisines dont la Caisse régionale Pyrénées-Gascogne (CAPG) et Charente-Périgord (CACP). Ces coopérations portent notamment sur plusieurs domaines d'activités : création d'entreprises innovantes ; assurance ; banque d'affaires ; formation ; recouvrement ; back-office et trésorerie. La banque régionale conserve une autonomie en termes de politique de distribution de crédit et de gestion des ressources de financement. En termes de distribution d'encours de crédit, l'autonomie des banques régionales est toutefois contrainte par la politique prudentielle de gestion des risques imposée par l'organe central.

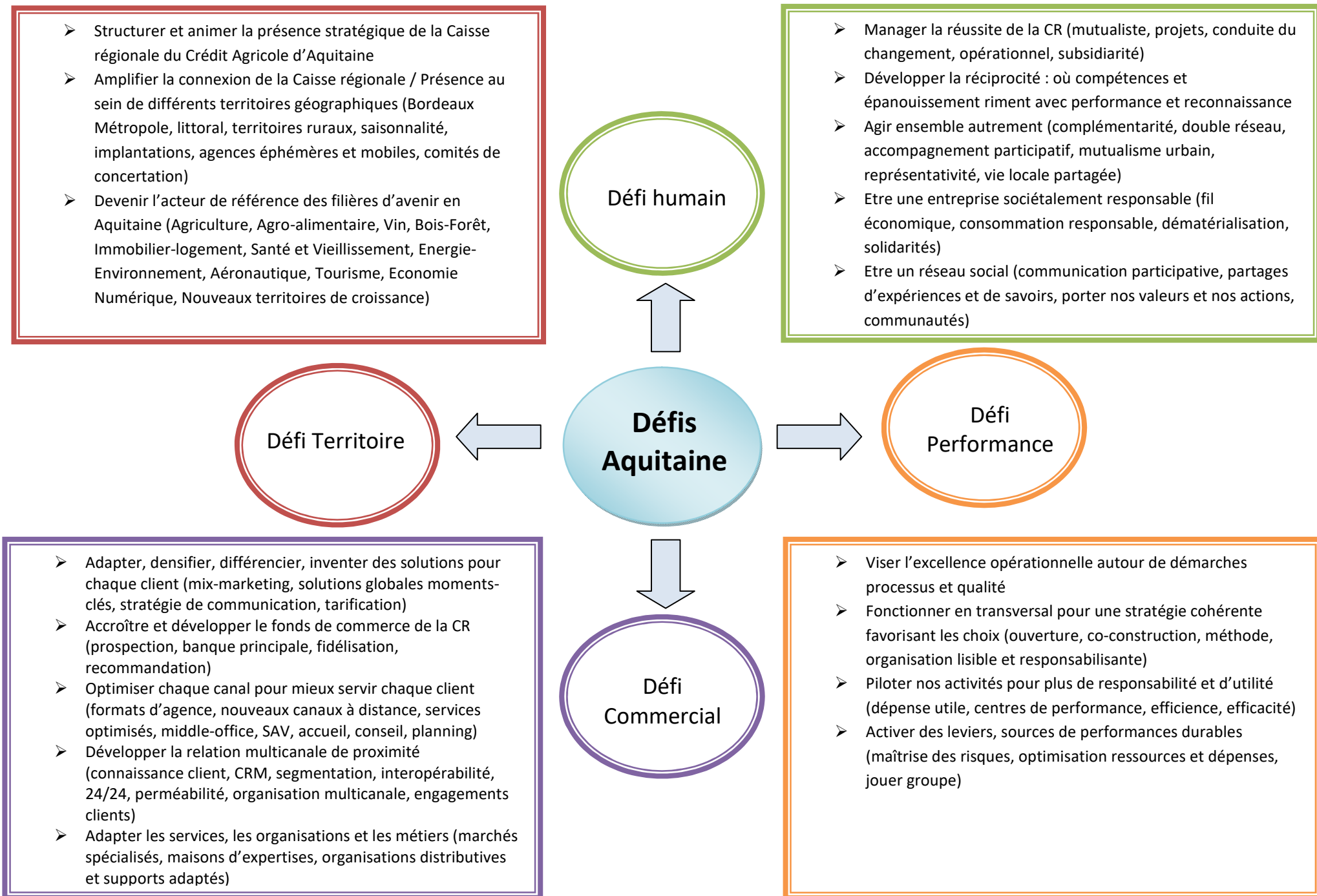
Avec un socle de 1300 administrateurs et un réseau bancaire comprenant près de 2600 collaborateurs et de 234 points de vente (chiffres au 31/12/2016), la Caisse régionale du Crédit Agricole d'Aquitaine en tant qu'industrie de proximité se positionne comme l'acteur-clé bancaire de la région Aquitaine en étant le 1^{er} financeur de l'économie régionale. La proximité se matérialise à la fois par la forte implantation des agences (234 points de vente) qui fait du CAA, le premier réseau bancaire en Aquitaine, et par des parts de marché établies et même en développement constant avec un solde de plus de 910.000 clients dont plus de 398.000 détiennent des parts sociales au sein de l'entreprise (cf. en annexe, page 338, les chiffres clés du CAA).

3.1. La définition d'un nouveau projet d'entreprise : « Défis Aquitaine »

Le CAA fonde notre analyse. Cette entreprise a entamé sur une période de trois mois (Juin-Septembre 2014) une réflexion et un processus transversaux de transformation de sa stratégie en intitulant son nouveau projet d'entreprise « Défis Aquitaine ». Ce nouveau projet, qui a rassemblé près de 350 personnes réparties dans 21 groupes de travail, a pu puiser sa force des positions acquises dans les projets précédents, notamment autour de l'excellence en matière de relation client (2011-2014). Ainsi, tout en s'inscrivant dans la continuité du plan stratégique précédent (Proximité, Responsabilité, Solidarité), il prend en compte l'évolution des comportements des clients, et leurs attentes en termes de consommation multicanale d'une banque « *où je veux et quand je veux* » (extrait d'une plaquette interne). Comme l'affirme le nouveau projet stratégique, l'ambition est tout en se différenciant des acteurs concurrents d'installer l'entreprise bancaire régionale dans une perspective de long-terme, « *vers une vision 'intangibles' de ce que nous voulons être : plus qu'une banque* » (Ibid). Elle puise des ambitions du Plan à Moyen Terme déclinées nationalement par le Groupe Crédit Agricole afin d'être

« un partenaire de confiance, utile au développement de notre territoire, en proximité de tous nos clients (...) d'être la banque préférée des particuliers, associations, agriculteurs, professionnels et entreprises, recommandée par nos sociétaires et clients (...) d'être la première banque de la région et de s'imposer comme leader sur Bordeaux Métropole (...) et d'être un acteur de référence du territoire et des mutations de la société » (Ibid.). Aussi, comme en atteste la plaquette interne de l'entreprise bancaire : « nous voulons que notre excellence opérationnelle et relationnelle serve nos dynamiques de fidélisation et de développement ».

Ce nouveau projet stratégique fait suite à un travail collaboratif de 9 mois mené les collaborateurs et administrateurs du CAA. Les 21 groupes de travail, opérant sur plusieurs thématiques, ont accompagné en amont l'écriture de ce nouveau plan stratégique : différence mutualiste, réciprocité collaborateurs entreprises, Communauté Urbaine de Bordeaux, préférence clients, banque digitale de proximité, entreprises/grands comptes, développement des professionnels, agriculture/agroalimentaire, jeunes/étudiants, territoires ruraux, nouveaux territoires et métiers, etc.). La synthèse de ce travail a abouti à la définition de quatre défis dont voici ci-après les principales caractéristiques (défi territoire, défi humain, défi performance et défi commercial).



A l'issue de la rédaction et du lancement du nouveau projet d'entreprise (PE) « Défis Aquitaine », le CAA s'est engagé à rendre visible les actions menées en interne avec un reporting annuel : « *On s'est interrogé un an après le lancement sur la visibilité de la démarche. Il y a eu le besoin de structurer le pilotage, la communication et la coordination du projet (...) Depuis, cette partie-là est revenue dans le giron des directions classiques. Le pilotage à l'organisation et la communication du projet à la communication interne* » (Responsable Secteur Marketing, Crédit Agricole d'Aquitaine). Le lancement du PE s'est concrétisé par deux initiatives concrètes en Caisse Régionale. D'une part, la mise en place début 2015 d'une nouvelle direction transversale à la charnière entre la Caisse régionale et la Direction Générale : la Direction de la Transformation. Cette nouvelle direction en charge de piloter la transformation de la stratégie détient désormais sous son périmètre un certain nombre de services « hétéroclites » essentiels au développement de la banque régionale (contrôle de gestion, organisation et pilotage du plan projet, informatique de proximité et développements péri, coordination des marchés et marketing stratégique, CRM, données client et programmation des campagnes marketing, études et service client, projet banque multicanale de proximité). Lors de la création de la nouvelle direction, le cadre de direction indiquait à ses équipes : « *pour faire évoluer son efficacité, son modèle de distribution et sa gestion économique, les besoins de l'entreprise vont forcément bouger dans le temps. Nos marchés, nos concurrents vont également accélérer leur mouvement. Nous sommes une Direction support. Nous sommes donc « nativement » amenés à nous adapter régulièrement pour être efficaces et travailler sur les « bons sujets* » (Extrait d'un article de presse de la communication interne).

Après une première phase qui a porté sur le partage du sens, le pilotage des actions, l'animation et la communication ; une deuxième phase s'est ouverte, en Janvier 2017, celle de l'accompagnement et du suivi des projets. Pour mener à bien cette mission, une équipe dédiée a été mise en place : l'équipe ASPE (*Accompagnement et Suivi du Projet d'Entreprise*). Les missions de cette équipe, composée de quatre personnes et rattachée à la Direction générale, s'articulent autour de trois objectifs. D'une part, il s'agit de « *vérifier pour chaque projet, une fois qu'il est déployé, sa mise en œuvre afin de contrôler les écarts éventuels entre le modèle et la réalisation ainsi que le retour sur investissement (ROI), à savoir : est-ce que les résultats sont bien au rendez-vous de ce que nous avons prévu ?* » (Extrait d'un article de presse de la communication interne). D'autre part, l'équipe estime avoir « *un rôle important à jouer dans l'accompagnement des managers et des équipes* » (*Ibid.*). Enfin, le troisième volet porte sur le fait de « *recenser les éventuels dysfonctionnements et d'en redistribuer à la gestion de la Direction concernée* » (*Ibid.*). Cette équipe n'a pas été créée au lancement de « Défis Aquitaine » car elle a pour vocation d'intervenir dans l'aval des projets « *afin de vérifier la bonne compréhension et la bonne prise en main par les équipes* » (*Ibid.*), en complément du service organisation de la caisse régionale qui intervient en amont et dans le cadrage des projets.

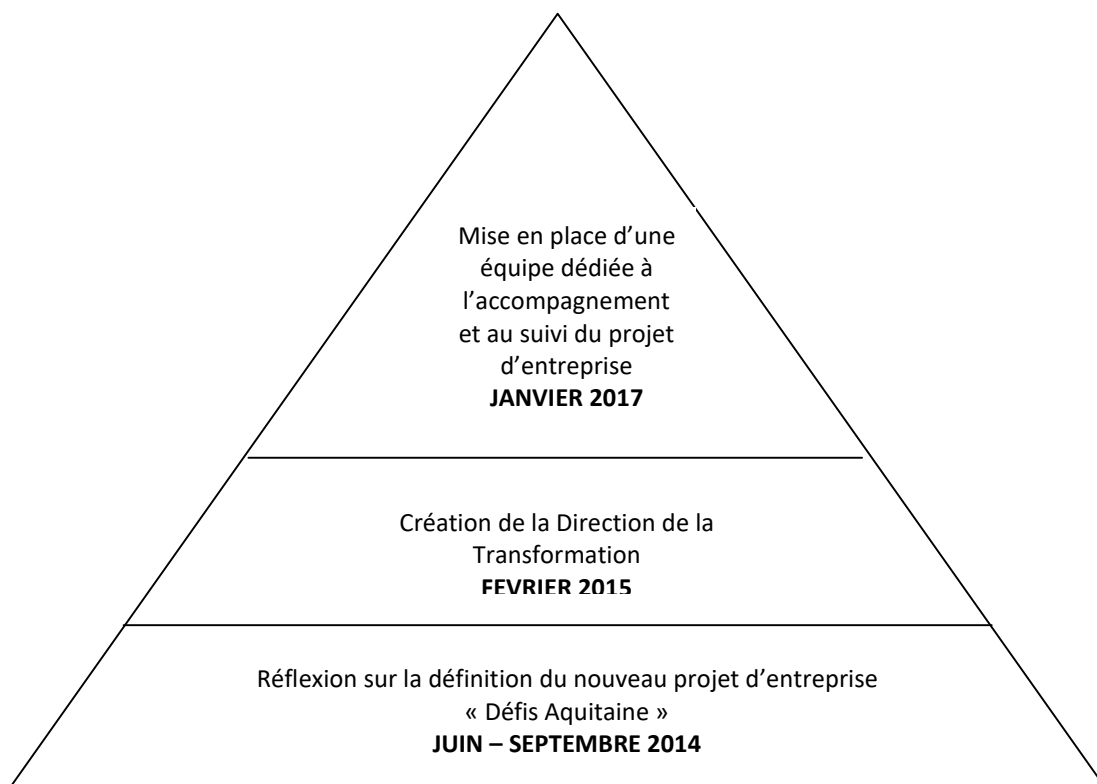


Figure 9 : Les déclinaisons opérationnelles du projet d'entreprise au sein du CAA

3.2. Le renforcement des actions mutualistes et sociétales

Désormais traitée par le comité stratégique et le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A, la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) impacte l'ensemble des activités de l'entreprise bancaire (qualité du dialogue social, rapport de la Caisse régionale avec son territoire, attractivité pour de futurs embauchés, amélioration des relations avec les entreprises, les fournisseurs, respect du client, productivité, amélioration des processus, innovation commerciale, gouvernance, maîtrise des risques, etc.). Pour expliquer et rassembler les preuves de cet engagement, les Caisses régionales s'engagent chaque année dans la publication de pactes coopératifs et territoriaux afin d'accompagner le développement économique des territoires et cultiver la responsabilité sociétale de leur entreprise. Ce rapport vise à relater les différentes initiatives innovantes qui émergent des caisses régionales reflétant l'engagement des entités bancaires dans leur démarche d'utilité durable au service des territoires.

Dans le cadre de sa politique RSE, le Crédit Agricole d'Aquitaine souhaite prendre en compte les impacts sociaux, économiques et environnementaux de ses activités. A cet effet, deux événements majeurs sont à noter en 2016. D'une part, la création d'une "Fondation Crédit Agricole d'Aquitaine" sous l'égide de la Fondation de France. Elle a vocation à accompagner les projets de mécénat sur le territoire de la Caisse régionale autour de deux grandes thématiques, les autonomies (insertion professionnelle et économique, insertion sociale, logement, santé et bien vieillir) et les patrimoines (architectural, industriel et agricole, environnemental et touristique). Enfin, grâce à un dispositif solidaire et innovant de monnaie solidaire, les Tookets, les sociétaires de la banque régionales détenteurs d'une carte bancaire sociétaire ou d'un Livret d'Epargne Locale (LEL), obtiennent à chaque opération des Tookets qu'ils conservent dans une cagnotte pour les distribuer lorsqu'ils le souhaitent et avant la fin de l'année à une association de leur choix inscrite au programme. En 2016, 1446 associations ont pu bénéficier du dispositif solidaire et innovant pour un montant total de 112 K€.

En parallèle des actions menées dans le cadre de la politique RSE et découlant directement du PE « Défis Aquitaine », le CAA a déployé un dispositif et une organisation dédiés aux filières d'avenir afin d'être au plus près des besoins de la clientèle et de l'économie locale et régionale. Elle a poursuivi son action sur de nouvelles filières comme le numérique, l'aéronautique, la mer, les métiers axés sur la transition énergétique, le tourisme et les métiers de l'immobilier. Sur ce dernier point, une « Maison de l'Immobilier » a été ouverte en 2016 qui réunit l'expertise du CAA, de sa filiale Square Habitat et de Crédit Agricole Immobilier. En effet, *« la nouvelle structure a été conçue comme un écosystème entièrement dédié au logement. Les clients peuvent y bénéficier du savoir-faire des 75 professionnels dans la promotion et la prescription immobilières, la transaction dans le neuf et l'ancien, le syndic, la gestion locative et le conseil patrimonial en ingénierie immobilière »* (extrait d'une plaquette en interne). Sur les filières historiques du CAA comme l'agriculture, un espace des grandes entreprises agricoles (EGEA) dans les Landes a été créé en 2016 pour accompagner les agri-managers, et dans le domaine de la forêt, c'est le Compte d'Investissement Foncier et d'Assurance (CIFA) qui a été proposé aux sylviculteurs. Enfin, le CAA a accompagné les agriculteurs dans cette année difficile et développé ses offres sur la viticulture.

Aussi, pour envoyer un signal fort envers l'emploi et l'accompagnement des entrepreneurs dans leur développement, le CAA met en place un certain nombre de dispositifs dont l'émanation est à la fois nationale (Cafés de la Création, Wizbii, etc.) et locale (La *startup* est dans le pré, Club des investisseurs, etc.). Sur ce dernier point, pour accompagner les entreprises dans leur développement, le club des investisseurs met en relation des entreprises innovantes à la recherche de capitaux avec des investisseurs potentiels. La banque régionale souhaite également accompagner les jeunes dans leurs

projets de vie et la préparation de leur avenir, à commencer par la recherche d'emploi. C'est pourquoi le marché des professionnels a noué un partenariat avec Wizbii (1^{er} réseau social professionnel des étudiants et des jeunes diplômés âgés entre 18/30 ans) et organisé un 1^{er} *job dating*. Le secteur des Entreprises est également concerné par des dispositifs de solidarité. Il poursuit un partenariat avec l'association 60 000 Rebonds qui accompagne des créateurs d'entreprise en situation de rebond « post-faillite ». L'objectif est de les faire sortir de l'isolement et de les aider à redémarrer une activité.

Enfin, la différenciation du modèle distributif et relationnel du Crédit Agricole d'Aquitaine s'est poursuivie via des espaces de travail modernisés et collaboratifs (Nouvelles Agences Collaboratives, modernisation pour le site d'Aire-sur-Adour avec le projet « Aire Numérique », Nouveau Siège Social, extension pour le site d'Agen-Boé, expérimentation du « travail nomade » à distance, etc.) et par des processus et des outils pour fluidifier l'interaction à distance en interne et avec les clients (banque à accès multiple (BAM), téléphonie, lync, gestion mails, nouveau portail collaborateur, etc.).

Les différentes actions mutualistes et sociétales du CAA évoquées ci-dessus ne constituent pas le cœur de notre modèle de recherche. Cependant, leur évocation nous permet de mettre en avant l'adaptation de la banque à son environnement extérieur. Plutôt que de placer la focale sur ces initiatives mutualistes, nous avons fait le choix de décrire cinq dispositifs organisationnels innovants déployés qui visent à réformer les pratiques bancaires actuellement à l'œuvre au sein du secteur. Notre intention consiste *via* l'étude de ces cinq dispositifs à étudier l'engagement du CAA sur le terrain de l'innovation et de mesurer la portée réelle de ces démarches exploratrices en lien avec l'organisation-support.

Chapitre 2 : La démarche méthodologique

Le CAA a initié un processus de transformation de sa stratégie *via* le nouveau PE « Défis Aquitaine » auquel nous avons participé à son évolution sur une période de trois ans (septembre 2014-septembre 2017). Pour cela, nous avons obtenu une convention CIFRE avec un statut de salarié à mi-temps au sein de l'entreprise d'accueil (Bourcieu, 2000). Cette convention nous a permis d'être en immersion directe pour aborder notre problématique de recherche dont la question à traiter est celle-ci : « *comment s'organise un acteur bancaire régional, le CAA, pour mobiliser son potentiel d'innovation sous l'angle de la théorie des capacités dynamiques ?* ». Notre posture en tant que chercheur-acteur nous a valu de prendre quelques précautions méthodologiques et l'adoption d'une posture épistémologique adéquate afin d'aborder notre question de recherche dans de bonnes conditions.

1. La prise en compte de précautions méthodologiques

Afin de garantir la fiabilité et la validité scientifique de sa recherche, le chercheur doit être en capacité de respecter le principe de la triangulation méthodologique (Jick, 1979 ; Stake, 1995 ; Yin, 2003 ; Boutigny, 2005 ; Coutelle, 2005 ; Avenier et Thomas, 2012), c'est-à-dire le recours à plusieurs techniques de recueil de données (entretiens exploratoires, étude de cas, observation participante, participation observante et entretiens phénoménologiques) afin d'obtenir des formes d'expression et des discours variés. Une « *triangulation des points de vue* » est nécessaire (Eisenhardt, 1989 ; Tochon et Miron, 2004) afin d'appréhender le comportement des acteurs (par la méthode de l'observation) et collecter de l'information (par la méthode des entretiens et des discussions nouées sur le terrain). Si, d'une part, l'observation permet d'analyser réellement le processus à l'œuvre, l'entretien permet d'accéder aux vécus subjectifs des acteurs, ainsi qu'à leurs résonances individuelles et collectives (Boutigny, 2005). Ce choix méthodologique de croisement des données est le mieux à même de produire des résultats probants concernant l'analyse des interactions et de confronter notre cadre théorique des capacités dynamiques au cas bancaire.

1.1. Une démarche inductive et une posture épistémologique interprétativiste

En dépit du fait que la CIFRE influence « *le bon déroulement de la recherche* » (Bou Saba, 2011), elle permet un accès au terrain privilégié apparaissant de cette manière comme une source d'avantages concurrentiels (Baudet *et al.*, 2016). La particularité d'un chercheur en CIFRE est d'opter pour une démarche de type inductive lorsqu'il cherche à observer et analyser son entreprise d'accueil (Sabatier, 2011). S'agissant d'un cadre théorique relativement jeune et peu consolidé en termes de définition, cette démarche de type inductive semble pertinente pour étudier l'approche par les capacités

dynamiques et l'appliquer au cas bancaire. Cependant, en dépit de ce parti pris, nous sommes conscients que le travail de terrain réalisé n'est pas mené suivant un protocole de recherche entièrement établi et défini par avance, mais s'ajuste en fonction des circonstances, nécessités, opportunités, négociations, impossibilités qui parfois peuvent l'infléchir (Girin, 1986). Notre démarche se veut inductive dans le sens où l'on part des observations effectuées sur le terrain pour établir une hypothèse de recherche.

Quant au cadre épistémologique adopté lors de la recherche, nous nous situons dans le cadre d'une perspective épistémologique interprétativiste (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006). Ce courant s'inscrit dans la perspective phénoménologique (Husserl, 1970 ; Schütz, 1987) accordant l'idée que la connaissance qu'un sujet développe d'une situation donnée est liée à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience (Husserl, 1970). Selon ce paradigme, l'organisation est étudiée comme un « processus organisant » (Weick, 1979), comme une entité en train de s'organiser en permanence et où le chercheur ne peut s'appuyer que sur la représentation des acteurs pour appréhender le réel. Dans cette posture, deux subjectivités s'entrecroisent : celle du chercheur et celle de l'acteur (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Si le chercheur n'est pas extérieur pour « comprendre » ce qui s'y passe (paradigme post-positiviste), il fait partie de la « réalité » qu'il étudie et ne peut se situer en dehors du processus interprétatif (De La Ville *et al.*, 2000). Sa subjectivité implique un certain effort d'introspection et de clarification de la démarche employée (Anderson, 1989 ; Chanal *et al.*, 1997). Toutefois, une telle posture ne détient pas de visée de changement de cette réalité (posture transformative). En effet, elle n'a pas pour vocation d'instruire des apports de type ingénieriques visant à concevoir de nouveaux outils de gestion pour la banque régionale.

Dans le déroulement de notre étude empirique, le recours à ce choix épistémologique tient au fait que le processus de changement étudié préexistait avant même notre arrivée et la mise en place de notre protocole de recherche. En effet, le processus de transformation organisationnel et stratégique à travers « Défis Aquitaine » était déjà à l'œuvre et avait fait l'objet d'une préoccupation de la part des équipes du *top management* de l'entité dès les premières phases du diagnostic en 2014. Notre intérêt a été celui de comprendre *a posteriori* cette réalité, de saisir l'intangibilité de ce phénomène difficilement quantifiable et d'étudier en profondeur la mise en place d'un cycle d'innovation par une banque régionale afin d'en cerner les contours. Autrement dit, notre souhait au travers du phénomène observé, est de rechercher une interprétation plausible avant une explication causale. Le positionnement interprétativiste mobilisé vise à saisir les représentations vécues par les collaborateurs-salariés sur la conduite de l'innovation pratiquée par l'acteur bancaire en interne. L'étude avait l'avantage, d'une part, de se dérouler dans un contexte économique évolutif et soumis à une forte pression réglementaire, et

d'autre part, de concerner une entreprise qui souhaitait infléchir sa stratégie et les modalités de sa mise en œuvre.

1.2. Les particularités d'un contrat CIFRE et la posture épistémologique

La CIFRE qui permet l'exploration en profondeur d'un phénomène (Chanal *et al.*, 1997) impose au préalable une bonne connaissance des rouages et du fonctionnement de l'entreprise. Le fait d'être présent sur une période relativement longue en entreprise (trois ans) présente des avantages non négligeables : mise à jour des écarts entre le discours tenu par les acteurs et les pratiques au quotidien ; compréhension des liens entre représentations et actions, etc. L'immersion prolongée du chercheur dans l'entreprise d'accueil, contrairement aux méthodes plus classiques d'accès au terrain par questionnaire ou interview, renforce la validité interne de la recherche (Ayerbe et Missonier, 2007).

Cependant, plusieurs écrits témoignent de la relative difficulté pour le doctorant CIFRE du positionnement à adopter en tant que salarié de l'entreprise d'accueil (Bourcieu, 2000) et soumis en même temps aux exigences de la communauté académique (Berthelot, 2006). Conscient de ce double enjeu, le chercheur doit à la fois être en capacité de répondre aux préoccupations du commanditaire dans le cadre de ses activités au sein de cette structure, et doit également honorer ses engagements de chercheur concernant le volet académique (participation à des colloques nationaux et internationaux, projets de soumission d'articles dans des revues académiques et scientifiques, implication dans la vie de son laboratoire de recherche). Notre difficulté à été de concilier le temps de l'organisation et le temps de la recherche qui n'avancent pas forcément sur le même tempo (Lallé, 2004). Le doctorant CIFRE se trouve dans une position mixte, selon la typologie dressée par Morillon (2008), « *partageant son temps de manière plus ou moins équilibrée entre recherches et tâches opérationnelles* » ; *ces dernières pouvant cependant servir la recherche, par exemple en tant que cas ou sources d'expérimentations* ». C'est la posture que nous avons décidé d'adopter en partie lors de notre immersion au sein du service « Développement des Territoires et des Expertises » du CAA.

L'ambiguïté de ce statut engendre des difficultés à la fois pratiques et épistémologiques (Avenier et Thomas, 2012 ; Foli et Dulaurans, 2013). Le lien de subordination propre au contrat de travail peut nuire à la liberté et l'autonomie de la recherche (Perrin-Joly, 2010). Le chercheur en CIFRE part d'une position d'intériorité dans l'entreprise et se dirige que dans un second temps vers l'extérieur, l'environnement et la conceptualisation (Lallé, 2004). Des difficultés de détachement, de distanciation (entre le sujet et l'objet) et de gestion du temps (de nature chronophage) se présentent, incitant le chercheur à arbitrer et à trouver une solution convenable. D'où la nécessité de déceler la « bonne distance » entre l'observateur et l'observé et d'opérer une forme d'engagement distancié par rapport au terrain d'étude

(Junker, 1960 ; Nicourd, 2000). L'idée étant de ne pas surestimer l'importance des données qui proviennent des acteurs de l'entreprise exerçant une influence (Seville et Perret, 2002). Car ceci risque d'entraîner une cooptation avec ses acteurs (Huberman et Miles, 1991) et de subir une « pression politique » (Cappelletti, 2010). Pour autant, il n'est pas évident que le chercheur fasse abstraction des multiples jeux d'acteurs et de pouvoir et aléas dans les relations de travail qu'il parvient à nouer avec l'entreprise qui l'accueille.

Pour résoudre ce dilemme et pour pallier le risque de trop se fondre dans le contexte, Matheu (1986) propose de raisonner en termes de « familiarité distante » : *« cette distance (de l'observateur à l'observé), cette tension (entre l'extériorité et l'intériorité) sont difficiles à fixer clairement, mais chacun sent qu'il faut trouver "la juste place et la bonne distance". Une familiarité distante, en somme »*. Ainsi, pour prendre le recul nécessaire et bien comprendre ce qui s'y passe, cela suppose la mise en place d'instances de gestion et de contrôle composées de représentants de l'organisation étudiée et de membres de la communauté académiques (Girin, 1989) et de dispositifs « interne-externe », (Lallé, 2004) pour pouvoir y porter un regard critique. C'est la démarche que nous avons mis en place pour valider les avancées de notre « recherche de terrain ». Une organisation s'est en effet mise en place autour du chercheur afin de cadrer le périmètre et l'état d'avancement des travaux. Nous avons co-construit avec des représentants du milieu universitaire (directeurs de recherche) et de la banque (collaborateurs-salariés, administrateurs, dirigeants de la caisse) des modalités d'action (axes de recherche, découpage). Ce séquençement des modalités d'action a été rendu possible par la mise en place de plusieurs conseils scientifiques (garant et arbitre des activités de recherche-développement) pilotés par l'association à but non lucratif l'ETICoop (Ecole Territoriale pour l'Innovation et la Coopération). 8 réunions ont eu lieu du 15 avril 2013 au 12 avril 2016. Chaque conseil scientifique commençait par une présentation succincte par le doctorant de son sujet de recherche (définition du phénomène étudié, problématique), puis par une présentation sommaire de la méthodologie employée. Un autre volet concernait les communications universitaires réalisées jusqu'à ce jour. Enfin, un chapitre traitait l'aspect valorisation de la recherche-appliquée au sein de la caisse régionale.

A l'issue de chaque conseil scientifique, nous retranscrivions de façon intégrale l'ensemble des propos tenus par les participants avant de rédiger et de transmettre un compte-rendu à l'ensemble des membres du conseil scientifique. Les intervenants (à noter que les représentants de la banque étaient plus nombreux que ceux de la communauté universitaire) ne manquaient pas de rappeler que l'un des objectifs de la recherche appliquée était de sortir d'une approche « conceptuelle » et de tendre vers une logique accessible et utilisable.

En parallèle de cet instance, nous avons également organisé trois comités de suivi de thèse : le premier en décembre 2015 dans les locaux du laboratoire de recherche de l'IRGO à Bordeaux-Bastide, le second en novembre 2016 dans les locaux de la banque et le troisième qui a eu lieu dans les locaux du CREG à Pau en septembre 2017. Leur objectif était, pour le chercheur, de présenter ses travaux et discuter auprès de ses pairs sur son état d'avancement. Enfin, la dernière « apparition » du chercheur en entreprise s'est effectuée en Juillet 2017 lors de la présentation en assemblée générale ordinaire (AGO) d'ETICoop des résultats (partiels) de sa recherche.

Du fait du lien de subordination propre au contrat de travail (Perrin-Joly, 2010), notre identité de chercheur a souvent été confondue avec celle de collaborateur « lambda » effectuant une mission donnée au sein de l'entreprise d'accueil. En effet, aux yeux des collaborateurs avec qui nous avons pu travailler en entreprise, ces derniers nous considéraient avant tout comme un collaborateur du CAA plus qu'un chercheur à part entière dépendant d'un laboratoire de recherche. Malgré nos multiples tentatives de reconnecter notre identité à celle de chercheur, il nous a été difficile d'être « catalogué » en tant que tel. Aussi, à plusieurs reprises au cours de notre présence en entreprise, nous avons procédé de façon *incognito* à une observation « silencieuse » des personnes observées, sans que rien n'indique que le chercheur se trouve en situation d'observation « flottante » (Wacheux, 1996). Ce type d'observation « flottante » résulte des opportunités rencontrées par le chercheur sur son terrain. Concrètement à l'observation « systématique », elle revêt un caractère parfois informel et renvoie à des moments de convivialité, de familiarité partagés par le chercheur avec les acteurs du terrain.

2. La méthode de collecte et de restitution des données recueillies

Fondée sur une approche narrative, notre travail a d'abord commencé par une phase d'observation avant la mise en place d'une méthodologie de type qualitative *via* la réalisation des entretiens semi-directifs. Concernant les techniques d'analyse qualitative des données mobilisées, nous nous sommes appuyés sur le logiciel *NVivo Starter 11* et avons par ailleurs eu recours à la méthodologie développée par Gioia (Langley et Abdallah, 2011 ; Gioia, Corley, Hamilton, 2013) pour aborder le modèle de recherche.

2.1. Le récit de notre pratique immersive

La présence à intervalles très réguliers sur le terrain nous a permis sans grandes difficultés de recueillir des données de « première main ». Notre démarche méthodologique s'apparente à celle d'un ethnographe organisationnel car elle est associée à une immersion prolongée au sein d'une organisation aux frontières délimitées, à de l'observation participante au sein d'un service ou d'un département (Grosjean et Groleau, 2013). L'objectif est de saisir *in situ* comment une organisation se réforme, innove,

négocie ses tensions internes, en se positionnant au cœur de l'organisation (*Ibid.*). Selon Patton (2002), cela correspond à la réalisation d'un « *travail de terrain approfondi dans lequel l'enquêteur est immergé dans la culture étudiée* » (*Ibid.*).

2.1.1. Le recours à l'observation participante (juillet 2014 – septembre 2015)

Avant même le démarrage de la signature de la convention CIFRE en Septembre 2014, nous avons commencé notre pratique immersive par une présence en tant que stagiaire au sein du service « *Développement des flux* » à Aire-sur-l'Adour (40) durant une période de deux mois (Juillet-Août 2014). Cette présence, au contact des collaborateurs de la banque, a permis de nous imprégner des composantes techniques des produits flux et de l'équipement monétique (paiement de proximité, télécollecte chèque, utilisation du e-commerce,...).

Après avoir pris connaissance de l'équipe en charge de la gestion des flux, notre immersion s'est poursuivie au sein de deux agences locales du CAA, à Nérac (47) et à Grenade-sur-Adour (40). La particularité de ces deux agences locales est qu'elles se situent sur un territoire rural à forte dominante agricole. Nous avons commencé, au sein de l'agence de Nérac, par prendre progressivement nos marques en essayant de « comprendre » et de « saisir » le fonctionnement d'une agence bancaire sur trois marchés (particuliers, professionnels, agriculture). Nous avons pu saisir notamment la façon dont les conseillers (principalement les conseillers agricoles) gèrent les processus en termes d'accompagnement et de financement des projets (montage et étude de dossier, octroi d'un prêt, principe de délégation, compréhension de la politique crédit en agence, appréhension de la notion de risque,...). Cette présence quasi quotidienne en agence, à raison de trois jours par semaine dans chacune des agences sur une période de deux mois, nous a naturellement orientés vers l'utilisation de la méthodologie de l'observation participante (Adler et Adler, 1987 ; Wacheux, 1996 ; Peretz, 1998 ; Grawitz, 2001 ; Damon, 2002 ; Lapassade, 2002 ; Thiétart, 2003, 2007, 2014 ; Diaz, 2005 ; Soulé, 2007). L'intérêt de ce positionnement repose en particulier sur la possibilité de comprendre en profondeur les représentations et perceptions des personnes observées (clients et collaborateurs). D'un côté, il permet une communication interactive forte avec les sujets étudiés, d'un autre, il doit sans cesse éviter au chercheur de trop se fondre dans le contexte ; « *être impliqué sans s'impliquer* » (Wacheux, 1996). Notre implication dans l'agence est somme toute relative et nous ne participons que peu aux propres activités de l'établissement conservant de cette manière une position plus distanciée qu'Adler et Adler (1987) nomment l'observation participante périphérique, qui diffère de l'observation participante complète par son implication plus modérée.

Afin de recueillir du matériau et ne pas perdre ni oublier les données collectées, nous avons pris le soin de tout noter sur un journal de bord (disponible dans les annexes de la thèse en page 340). Nous y annotons attentivement, sans échantillonner, l'ensemble des observations et des extraits d'entretien, entendus et observés, qui nous paraissent pertinents et procédons également à un archivage des données secondaires provenant directement des articles de presse communiqués en interne. La particularité du journal de bord est de constituer un outil important, non seulement pour conserver des traces du processus mis en place par le chercheur, mais aussi pour l'analyse *a posteriori* des données de l'enquête (Rondeau et Paillé, 2016). Cette tenue d'un journal de bord s'est révélée utile pour prendre conscience de l'ampleur et de la complexité des phénomènes étudiés. Il s'agit, au sens de Boutin et Camarère (2001, p. 74) d'« *un instrument qui sert à la réflexion et à l'analyse à partir de données objectives et vérifiables* ».

Par la suite, notre trajectoire nous a menés vers l'agence locale de Grenade-sur-Adour. Là, en plus des activités réalisées à Nérac, nous avons choisi d'effectuer en interne une observation « silencieuse » (Wacheux, 1996) des pratiques managériales à l'œuvre, tout en prenant en compte les questionnements des acteurs, ce afin de mieux cerner comment fonctionnait une agence au quotidien vu la ligne de conduite adoptée par le directeur d'agence. Notre point de départ a été celui de considérer l'agence locale comme un « système social » en pleine évolution (modification de l'environnement économique et bancaire avec les contraintes Bâle II et Bâle III sur l'accès aux crédits, *turn-over* des collaborateurs, progression des technologies de production avec l'arrivée du multi-canal et de la tablette en agence, transformation des compétences des employés via des sessions de formation, changement dans les produits avec l'arrivée du livret d'épargne d'économie locale...). Ces bouleversements à l'œuvre questionnent le directeur d'agence qui ne manque pas de rappeler à ses collaborateurs que le contexte externe est très mouvant et concurrentiel, et que donc ces derniers doivent faire preuve davantage de proactivité pour aller à la conquête de nouvelles parts de marché. Nos premières observations ont porté sur le pouvoir de décision du directeur d'agence dont le mode de management se caractérise par une forme d'autorité et de contrôle direct sur ses collaborateurs (management directif et autoritaire). Il impose à ses collaborateurs, en plus des objectifs commerciaux mensuels et annuels, des objectifs commerciaux hebdomadaires et maintient des pratiques organisationnelles très cadrées qu'il estime à succès : réunion de préparation commerciale les mardis après-midi ; réunion sur les objectifs commerciaux les mercredis matin et réunion formation les jeudis matin. Ici, le directeur d'établissement s'exprime avec une forme de management très pyramidal et un mode de coordination verticale, formé et hiérarchisé. Son souhait est de ne pas se séparer de ce type de pratique sous peine d'entrer dans un nouveau type de configuration qui se traduirait, selon son appréciation, par de moins bons résultats commerciaux.

Notre observation dans cette agence landaise, contrairement à celle réalisée à Nérac, confirme l'existence au sein du Crédit Agricole d'Aquitaine (CAA) de deux types de logiques managériales opposées. En effet, alors qu'à Grenade-sur-Adour prédomine une logique d'accompagnement bancaire axée sur l'atteinte d'objectifs commerciaux et l'incarnation d'un *leadership* fort, notre première observation à l'agence à Nérac confirme l'existence d'une autre vision de la banque de détail promouvant davantage le développement territorial en lieu et place d'une logique d'accompagnement bancaire.

Ensuite, notre quatrième expérience immersive nous a amenés à intégrer pendant un mois le pôle instruction du service « Financement de l'Agriculture » à Aire-sur-l'Adour (40). L'objectif initial ici était de saisir le travail au quotidien des experts agricoles sur les dossiers de prêt et d'être en capacité d'analyser les critères de refus d'octroi d'une demande de crédit pour un agriculteur. Ce service a comme particularité celle de travailler en support des conseillers agricoles afin de les aider dans l'étude et l'analyse financière d'un dossier. Le travail de ces analystes consiste à vérifier les données fournies par les conseillers et à les modifier si nécessaire. Par ailleurs, le pôle instruction reçoit tous les dossiers dont les montants dépassent la délégation autorisée en agence bancaire. Dans le cas où le dossier en cours d'instruction ne serait pas complet, l'expert appelle directement le conseiller afin qu'il obtienne les pièces manquantes. Au sein de ce service, nous avons interrogé trois analystes crédits et leur avons demandé les relations qu'ils entretenaient avec les conseillers dans le cadre de leur travail. D'après une analyste interrogée, « *les conseillers en agence ne réalisent pas le travail requis au siège et l'ensemble des éléments dont les experts ont besoin pour analyser le dossier* » (extrait de verbatim). Pour cela, elle préconise « *qu'ils passent un mois d'observation pour voir le travail réalisé* » (extrait de verbatim). Ce témoignage d'un déficit de compréhension dont font preuve un certain nombre de conseillers qui ne réalisent pas l'ampleur des tâches effectuées par les *middle managers*. Aussi, un autre des dysfonctionnements retenus par les analystes concerne le déficit de formation dont font preuve les conseillers agricoles qui ne parviennent pas à compléter correctement le dossier avec les éléments nouveaux car ils ne disposent pas de temps suffisant pour préparer une analyse financière pertinente.

Ces différentes pratiques immersives s'apparentent comme autant « d'éléments inducteurs » (Mucchielli, 2005) qui viennent interférer les conduites internes et externes, et conditionner le travail de recherche en le faisant pivoter.

En revanche, la dernière pratique immersive vécue en interne par le chercheur s'inscrit dans une démarche beaucoup plus engagée et plus en lien avec les acteurs de terrain via la méthodologie de la participation observante, utile et performante pour comprendre ce qui ne peut pas être analysé de l'extérieur.

2.1.2. Le recours à la participation observante (Novembre 2015 – Septembre 2017)

La continuité de notre parcours de chercheur au sein de la banque nous a amenés à utiliser un autre type de méthodologie proche de l'observation participante utilisée précédemment, mais qui diffère par l'implication, plus prononcée, du chercheur au sein de l'entreprise qui est la « *participation observante* » (Berry et Matheu, 1986 ; Hughes, 1996 ; Favret-Saada, 1990 ; David, Hatchuel et Laufer, 2000 ; Pye, 2000 ; Damon, 2002 ; Pfadenhauer, 2005 ; Marpsat, 2005 ; Bastien, 2007). Elle est caractérisée par davantage d'implication du chercheur, ce qui la distingue de l'observation participante traditionnelle de nature moins impliquante (Pye, 2000). Alors que dans une observation participante, le chercheur « *se mêle au milieu observé, mais peut en sortir à chaque instant, et ne se trouve donc jamais exactement dans la position sociale, ni dans la dimension psychologique des acteurs étudiés* » (Damon, 2002) ; à l'inverse, dans la participation observante, la personne, qui fait partie du milieu, prend à certains moments du recul pour l'observer (Marpsat, 2005).

Ce type de méthode met en perspective une approche qui ressemble fort à la recherche d'un compromis : être participant et observateur à mi-temps (Hughes, 1996). Ce passage d'une situation de simple « observateur » à celle de « participant » dépend également du niveau de compétence acquis par le chercheur et du niveau de familiarité qu'il acquiert vis-à-vis de l'entreprise. Ce type de méthodologie est approprié pour saisir « *de l'intérieur* » les multiples facettes et positions des acteurs participant au processus analysé (Favret-Saada, 1990). Nous sommes ainsi passés d'un statut d'*outsider* à celui d'*insider* au fil de la recherche (Pfadenhauer, 2005) avec un profil proche de celui d'un ethnographe en action (Gioia et Chittipeddi, 2005) mais sans pour autant oublier notre statut premier : celui de chercheur dépendant d'un laboratoire de recherche universitaire.

Ce changement de posture a pu se concrétiser lors de notre intégration au sein d'un nouveau service en charge de créer une politique filière au sein du CAA, laquelle a coïncidé au même moment de notre arrivée au siège du CAA à Bordeaux en 2015. A ce titre, nous avons participé à la mise en place d'une nouvelle approche d'accompagnement sur les *startups* en s'impliquant activement sur la partie suivi et animation du portefeuille. Par cette implication, nous avons contribué à rendre intelligible ce nouveau phénomène au reste de l'entreprise.

2.2. Une méthode de collecte de données fondée sur une approche narrative

La phase de collecte des données s'est soldée par plusieurs étapes lors de notre recherche doctorale. La première phase, de type exploratoire, a consisté à prendre connaissance du terrain étudié en abordant de près les pratiques développées par les entrepreneurs innovants de proximité ainsi que par les structures d'accompagnement et organismes de financement des projets. L'identification des démarches entrepreneuriales innovantes, dans l'environnement du CAA, nous a permis, dans un second temps, d'étudier la capacité de l'acteur bancaire à déployer un processus semblable de capacités dynamiques en interne. Nous avons pour cela eu recours à l'élaboration d'une étude de cas particulièrement adaptée pour rendre compte d'un phénomène exploratoire. Enfin, la méthode du « récit de vie » *via* la réalisation d'entretiens semi-directifs nous a semblé particulièrement utile pour aborder avec les collaborateurs du CAA leur perception ou cerner encore leur vision du fonctionnement interne de la banque engagée dans une approche processuelle de l'innovation

2.2.1. Le recours à une phase de découverte exploratoire

Parallèlement à notre immersion en tant que chercheur intégré en entreprise, nous avons entrepris une première phase exploratoire sur une période de sept mois (février-septembre 2015). Nous avons enquêté sur un panel de plusieurs porteurs de projet intéressés par de nouveaux modèles socio-économiques (lucrativité limitée, usage raisonné des ressources locales, réinvestissement des bénéfices sur le territoire, etc.), afin de juger de la capacité d'adaptation de l'acteur bancaire à son environnement externe. Les questions des entretiens semi-directifs (cf. en annexe, page 344-351, les guides d'entretien mobilisés lors de la phase exploratoire) portaient sur un certain nombre d'items (descriptif et état d'avancement du projet, réseaux d'appartenance et impacts sur le territoire, accompagnement financier du projet, dispositif d'accompagnement prodigué). L'item concernant l'accompagnement financier du projet consistait à faire témoigner de la relation (supposée) que l'entrepreneur entretenait avec son banquier. La finalité de ces premières observations de terrain retranscrites *in extenso*, en accord avec les membres du conseil scientifique d'ETICoop, était de déterminer le type d'accompagnement attendu par ces entrepreneurs innovants et de porter à la connaissance de leur partenaire bancaire leurs besoins et attentes vis-à-vis de l'offre bancaire qui leur était proposée (en flux, en crédit, en monétique, en assurance, au quotidien, etc.). Outre l'évaluation des conditions d'accès au financement des projets, il s'agissait par le discours des acteurs rencontrés de saisir la relative « frilosité » des acteurs bancaires à financer des projets « atypiques ».

| Périodes d'observation (recherche exploratrice) | Cibles étudiées |
|---|--|
| Février 2015 – Juin 2015 | ➤ Entretiens réalisés auprès de 10 porteurs de projet innovants accompagnés par une Ecole (l'ETICoop) rattachée au Crédit Agricole d'Aquitaine et Crédit Agricole Pyrénées-Gascogne (CAPG) |
| Avril 2015 - Juillet 2015 | ➤ Entretiens réalisés auprès de 28 entrepreneurs innovants de proximité intéressés notamment par les nouvelles formes de financement alternatif (<i>crowdfunding</i>) |

Tableau 5 : Evolution chronologique de l'approche exploratoire

Nous avons complété ces premières observations par d'autres entretiens réalisés avec des structures d'accompagnement et organismes de financement des projets entre Juillet 2015 et Septembre 2015 (cf. listing des structures interviewées ci-dessous). Il s'agissait de faire parler l'interlocuteur de la structure (souvent le dirigeant) et d'évaluer sa capacité à appréhender le risque d'un projet innovant. L'enjeu était aussi de cerner le rôle de la structure dans la promotion et le développement de nouvelles pratiques territoriales innovantes et de l'interroger également sur la frilosité (supposée) des acteurs bancaires traditionnels à l'égard de ce type de porteur de projet.

| STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT ORGANISMES DE FINANCEMENT | DATE | DURÉE |
|---|------------|---------|
| INITIATIVE VAL-DE-GARONNE | 15/07/2015 | 40 MIN |
| ATIS | 16/07/2015 | 75 MIN |
| ELLYX | 20/07/2015 | 50 MIN |
| CCI LOT ET GARONNE | 22/07/2015 | 50 MIN |
| AQUITAINE DEVELOPPEMENT INNOVATION | 27/07/2015 | 60 MIN |
| CCI GIRONDE | 28/07/2015 | 120 MIN |
| LA RUCHE BORDEAUX | 30/07/2015 | 65 MIN |
| ADIE | 18/08/2015 | 65 MIN |
| EGEE | 20/08/2015 | 75 MIN |
| GROUPE LA POSTE | 21/08/2015 | 45 MIN |
| BGE LOT ET GARONNE | 24/08/2015 | 60 MIN |
| MAIRIE DE BORDEAUX | 24/08/2015 | 75 MIN |
| COOP'ALPHA | 26/08/2015 | 75 MIN |
| FONDS BORDEAUX SOLIDAIRE | 27/08/2015 | 55 MIN |
| BGE LANDES | 28/08/2015 | 65 MIN |
| CCI LANDES | 03/09/2015 | 65 MIN |
| AQUITAINE ACTIVE | 04/09/2015 | 55 MIN |
| FONDATION DE FRANCE AQUITAINE | 08/09/2015 | 65 MIN |
| BORDEAUX AQUITAINE PIONNIERE | 09/09/2015 | 40 MIN |
| MAISON INITIATIVE ENTREPRENEURIAT | 10/09/2015 | 60 MIN |
| RESEAU ENTREPRENDRE | 17/09/2015 | 50 MIN |
| TALENCE INNOVATION | 22/09/2015 | 50 MIN |
| CHAMBRE METIERS ARTISANAT | 23/09/2015 | 65 MIN |

Tableau 6 : Liste des structures d'accompagnement et organismes de financement interrogés

L'identification des démarches entrepreneuriales innovantes, dans l'environnement du CAA, nous a été utile pour investiguer, dans un second temps, la capacité de l'acteur bancaire à intégrer la nouveauté et valoriser le capital entrepreneurial de son environnement (Erikson, 2002 ; Gianodis *et al.*, 2014). En effet, s'agissant pour la banque d'une posture peu habituelle de tendre vers des logiques exploratrices au sens de March (1991), nous avons choisi, conformément à notre modèle de recherche, d'appliquer le concept des capacités dynamiques comme grille de lecture pour expliquer le cycle d'innovation réalisé au sein du CAA.

A partir d'une étude approfondie de différentes pratiques innovantes opérées en interne et/ou en externe (ETICoop, le Propulseur, l'animation du segment startup, le Laboratoire de l'innovation, le Village), nous étudions, à partir d'une méthodologie exclusivement qualitative, la capacité d'un acteur bancaire à mobiliser le potentiel d'innovation environnant ainsi qu'à se saisir des transformations organisationnelles existantes. Ainsi, les premières observations nous ont été utiles dans l'analyse du regard que portaient les entrepreneurs innovants et les structures d'accompagnement et organismes de financement des projets, sur la prise en compte par l'acteur bancaire de la nécessité de se saisir des problématiques du changement et de capter les signaux extérieurs (projets innovants, financement alternatif, appétence à la nouveauté, etc.). Ces premières observations, riches d'enseignement, ont pu être suivies par des entretiens de type phénoménologiques réalisés avec des collaborateurs-salariés qui travaillent quasi exclusivement au sein du Crédit Agricole d'Aquitaine.

2.2.2. Le recours à une étude de cas mono-site

L'une des méthodologies retenues pour étudier notre question de recherche concerne la méthodologie de l'étude de cas. Particulièrement adaptée dans l'approche longitudinale des conventions CIFRE (Chanal *et al.*, 1997), le chercheur mobilise cette méthodologie dans le but de tester une théorie existante sur un cas unique d'entreprise (Lapalle, 2012), en l'occurrence, l'entreprise d'accueil du thésard. Elle constitue un mode d'observation approprié pour répondre à une question de type exploratoire (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994, 2003, 2009 ; Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Thiétart, 2003 ; 2009 ; 2014) peu abordée empiriquement. Yin (1984) en propose la définition suivante : « *l'étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* ». Elle est particulièrement associée à une logique de recherche qualitative inductive puisque le principe est de partir de situations concrètes et réelles d'entreprises observées et décrites. Cette technique s'adosse bien aux situations d'incertitude et d'instabilité croissantes que connaissent les organisations bancaires aujourd'hui en proie à un bouleversement des pratiques et à une intensification de la concurrence.

Cette méthode se révèle une « opportunité » d'apprendre d'un contexte spécifique et de faire évoluer des constats pouvant s'avérer instables dans le temps (Weick, 1979). Aussi, cette démarche nous permet d'enrichir et nourrir la réflexion théorique portée par une banque régionale sur sa capacité à piloter son cycle d'innovation à travers la notion des capacités dynamiques.

2.2.3. La méthode du récit de vie : l'entretien phénoménologique

Au cours de cette démarche et sans qu'elle n'ait été véritablement préméditée, la méthode du récit de vie phénoménologique vient s'inscrire en parallèle de l'utilisation de l'étude de cas exploratoire et de l'observation participante. Par une analyse fine du discours des acteurs, notre rôle est de percevoir la réalité de la conduite du pilotage de l'innovation de la banque et d'interroger les collaborateurs-salariés sur le rôle qu'ils accordent à la mise en place de nouvelles pratiques organisationnelles visant à produire de l'innovation. L'approche phénoménologique du récit de vie met l'accent sur l'expérience telle qu'elle est vécue dans un contexte particulier (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Le récit narratif des entretiens réalisés nous permet de mieux appréhender et de façon plus approfondie les changements stratégiques vécus par les collaborateurs d'une banque régionale et d'étudier plus finement son processus de transformation organisationnel et stratégique. Nous avons fait le choix en interrogeant les différents acteurs d'adapter en permanence notre grille d'entretien de manière à ce qu'elle corresponde le plus finement possible à la situation spécifique de chaque interviewé (Joyeau *et al.*, 2010). Cette adaptation de la grille de lecture se réalise même en amont de la rencontre entre le chercheur et le participant. En effet, dans chacun des entretiens effectués, le chercheur vise à bien percevoir le contexte d'étude dans lequel travaille le collaborateur au sein de la banque et identifie dans quels direction et service il opère afin de pouvoir intégrer des connaissances utiles par la suite pour diriger l'entretien. Durant celui-ci, l'objectif est aussi de laisser suffisamment de marge de manœuvre et de liberté aux répondants afin qu'ils fournissent des informations riches et complètes sur la vie et le fonctionnement au quotidien de leur entreprise afin d'en identifier également les éventuels blocages organisationnels.

Cette grille de lecture, semi-dirigée, se présente sous la forme d'un guide-questionnaire à questions ouvertes (Byrne, 2001 ; Deschamps, 1993 ; Wimpenny et Gass, 2000). Cette grille de lecture s'assure que l'ensemble des thèmes en lien avec la problématique de recherche soient abordés lors de l'entretien (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Aussi, ce type de démarche présuppose de la part du chercheur une attitude empathique (Joyeau *et al.*, 2010), définie comme « *le fait (...) de percevoir le cadre de référence interne d'une autre personne avec exactitude, avec les composantes émotionnelles et les significations qui s'y attachent, comme si on était l'autre personne, mais sans jamais perdre de vue la condition "comme si"* (Rogers, 1959). C'est une méthode qui se base principalement sur l'écoute du récit de l'autre, qui en parlant, dévoile son phénomène vécu (Joyeau *et al.*, 2010). Le chercheur ne s'inscrit pas

dans une position de surplomb par rapport à l'enquêté comme il se voit dans le cadre des entretiens semi-directifs ou dans l'administration des questionnaires (Thompson *et al.*, 1989). Le but de l'entretien phénoménologique est de « *briser cette hiérarchie, le ton à trouver est beaucoup plus proche de la conversation entre deux individus égaux que du questionnement administré de haut* » (Kaufmann, 2007, p. 48). Quoi qu'il en soit, cette méthodologie met en évidence plusieurs réalités, celle du contexte dans lequel évoluent les participants dans leur vie professionnelle et celle de leur perception et de leur implication sur un sujet donné. Il s'agit d'une « *méthode de recueil et de traitement de récits obtenus auprès de personnes rapportant leur vécu au quotidien passé ou présent* » (Mucchielli, 1996, p. 199). Aussi, elle implique une certaine forme de rigueur de la part du chercheur et une exigence de comportement éthique dans ses relations avec les acteurs organisationnels participant à la recherche. Groleau (2003) parle de « *contrat moral* » en rappelant que toute recherche crée des attentes réciproques entre l'observateur et l'observé et que des questions éthiques se posent à chaque fois que ces attentes ne sont pas satisfaites. L'adoption d'un comportement éthique suppose de respecter la confidentialité des données à la fois à l'extérieur de l'organisation mais aussi et surtout à l'intérieur afin de ne pas divulguer d'informations sensibles.

2.2.4. Les thèmes abordés en entretien et les questions sous-jacentes

Nous avons choisi de mener une série d'entretiens phénoménologiques, réalisés pour les deux tiers en face à face et d'une durée allant de 30min à 100min. La méthode du retour d'expérience, *via* les récits de vie, nous a permis de prendre en compte, par exemple, la représentation de l'innovation par les acteurs, leur perception du rôle de la direction et du *top-management* dans l'implémentation des pratiques organisationnelles étudiées, ou encore leur vision du fonctionnement interne de la banque engagée dans une approche processuelle de l'innovation. Notre échantillon est composé précisément de cinquante six collaborateurs avec des profils assez variés (directeurs généraux, cadres de direction, managers intermédiaires, conseillers et attachés commerciaux, etc.) provenant principalement de fonctions-support de la caisse régionale et de différentes directions (Direction de la Transformation, Direction des Marchés et des Entreprises, Direction des Ressources Humaines, ...). Le nombre d'entretiens recueillis est suffisant pour permettre une validation empirique de l'étude et atteindre une saturation théorique de l'échantillonnage (Thiétart, 2003 ; 2007 ; 2014).

Le début de cette phase post-exploratoire a commencé en décembre 2016 par des entretiens d'experts de nature semi-directifs et ont concerné des cadres de direction du groupe de la banque verte au siège social de la FNCA, dont le rôle est d'organiser la concertation collective entre les différentes caisses régionales. L'objectif de ces entretiens macro est de recueillir de l'information concernant les effets perçus en interne par « *des personnes qui, par leurs fonctions, leurs spécialités ou leurs expériences, détiennent une expertise permettant de mieux comprendre le problème posé, ses différents aspects et les points critiques à prendre en compte* » (Evrard et al., 2003). En effet, le recueil d'informations auprès des acteurs du *top management* du groupe Crédit Agricole, en charge de la coordination et du pilotage de l'innovation, nous permet de confronter de façon plus aisée le cadrage théorique, abstrait et intangible, de la notion que nous étudions qui est celle des capacités dynamiques. Par ailleurs, les acteurs rencontrés, qui ont participé de près à l'écriture du Plan à Moyen-Terme stratégique « Ambition 2020 », s'inscrivent au cœur du processus de transformation organisationnel de la banque car ils ont en charge dans leurs prérogatives notamment l'implémentation de nouvelles règles du jeu stratégiques et de dessiner les contours de l'évolution de la banque de détail de demain.

Ces entretiens d'experts ont été suivis dans un second temps par des entretiens réalisés avec des collaborateurs du CAA fortement impliqués dans la prise de décision et ayant une certaine influence sur les choix stratégiques opérés en interne (cf. liste de l'ensemble des personnes interrogés avec leur fonction en annexe en page 355). En tant qu'unité d'analyse, la banque constitue une source d'informations et de données privilégiées et nous permet de collecter des données de « première main ».

Parmi les 56 personnes interrogées, on note :

- 1 DGA à la FNCA
- 1 Directeur Général Délégué au Village
- 1 Cadre de Direction à la FNCA
- 1 DGA du CAA
- 5 Cadres de Direction du CAA
- 1 Responsable de Domaine à CASA
- 19 Responsables de Domaine en fonction support
- 1 ancien DG du Crédit Agricole
- 1 Président de Caisse locale
- 4 Directeurs de Clientèle Spécialisée
- 4 Responsables Développement Professionnel
- 4 animateurs de fonctionnement
- 2 Chargés d'affaires
- 6 Chargés d'activité organisationnelle
- 4 Conseillers professionnels
- 1 Consultant externe

Tableau 7 : Listing des personnes interviewées

Pour mieux conduire nos entretiens phénoménologiques, nous avons élaboré un guide d'entretien dont les thèmes abordés sont au nombre de trois : (1) La banque et son environnement ; (2) La dynamique de changement en interne ; (3) Les pratiques innovantes étudiées en interne et en externe.

| Thèmes abordés | Questions sous-jacentes |
|--|--|
| (1) La banque et son environnement | <ul style="list-style-type: none"> (1) Caractériser l'existence bancaire d'un contexte bancaire en pleine évolution (digitalisation des services, nouveaux modèles économiques, désintermédiation financière) (2) Identification des contraintes à intégrer dans la stratégie de conduite du changement des banques (pouvoir du régulateur, contexte de rareté des ressources, contraction des marges d'intérêt, etc.) (3) Caractériser l'environnement bancaire (4) Identifier les avantages de se faire bousculer en interne (se moderniser ? ; Investir en R&D et dans le capital des <i>fintech</i> ? ; booster la créativité en interne ? etc.) (5) Cerner le dilemme de l'allocation des ressources |
| (2) La dynamique de changement en interne | <ul style="list-style-type: none"> (1) Evaluer la dynamique de changement en interne (articulations CR/Groupe CA) (2) Identifier, par le discours des acteurs, le déroulement du cycle d'innovation selon la grille de lecture développée par Teece (<i>Sensing, Seizing, Transforming</i>) (3) Saisir et comprendre la réalité que chaque collaborateur-salarié associe à chacune des phases de la grille de lecture de Teece (<i>Sensing, Seizing, Transforming</i>) selon leurs propres perceptions |
| (3) Les pratiques innovantes étudiées en interne et en externe (mobilisation de l'étude de cas) | <ul style="list-style-type: none"> (1) Cerner le niveau de perception des collaborateurs sur chacun des dispositifs organisationnels étudiés (2) Identifier le potentiel « transformateur » de chacun de ses dispositifs et leur articulation avec la « maison-mère » (3) Saisir comment une organisation peut concrètement innover (4) Identifier les freins et dysfonctionnements à l'innovation |
| ++ Questions plus en lien avec les pratiques au quotidien des personnes | |

Tableau 8 : Le guide d'entretien mobilisé

Aussi, nous avons collecté un certain nombre de « données secondaires » en examinant, d'une part, les documents qui nous avaient été fournis (documents internes à l'entreprise, plaquettes, études d'archives, documents confidentiels, etc.) et, d'autre part, que nous avons pu recueillir par nos propres soins (dossiers et articles de presse, blog projet d'entreprise, outil de *benchmarking*, principaux chiffres clés, site intranet groupe, etc.). Ces données nous sont facilement rendues accessibles du fait de notre accès aux ressources documentaires intranet du groupe bancaire et nous ont servi de sources complémentaires d'informations, notamment sur l'entreprise, ses produits, son écosystème, son secteur d'activités et son positionnement sur le marché vis-à-vis de la concurrence. Ces « données secondaires » récoltées sont autant de techniques susceptibles de fournir des moyens efficaces pour analyser finement le cas étudié.

La dynamique de changement en interne a constitué notre point d'entrée sur le terrain, mais l'unité d'analyse retenue dans cette recherche concerne bien le troisième volet de notre guide d'entretien, à savoir les pratiques innovantes étudiées en interne et en externe. Outre le fait que notre propos consiste à faire parler les acteurs sur le déroulement du cycle d'innovation de la banque et saisir comment chacun des collaborateurs se positionne par rapport à la grille de lecture développée par Teece (*Sensing, Seizing, Transforming*), le cœur de notre problème consiste bien à cerner le niveau de perception de chacun des collaborateurs au sujet des différentes pratiques innovantes étudiées en interne et en externe, et d'identifier à la fois le potentiel « transformateur » de chacune de ces pratiques, ainsi que d'interroger leur articulation avec la « maison-mère ». Précisons ici que les 56 entretiens, d'une durée moyenne de 0H55MIN, ont tous été enregistrés puis retranscrits *in extenso*, ce qui correspond finalement à un corpus initial de données brutes de 585 pages²⁵.

2.3. Les techniques d'analyse qualitative des données mobilisées

Les techniques d'analyse qualitative des entretiens ont suivi le schéma proposé par Gioia, pour générer de façon inductive un nouveau mode de compréhension des faits empiriques (Gioia, Corley, Hamilton, 2013). L'analyse des entretiens ainsi que leur restitution a été faite sur le principe d'une analyse de contenu thématique (Paillé, 1996 ; Bardin, 2003 ; Paillé et Mucchielli, 2003).

Notre première étape en tant que chercheur, dès lors que notre corpus de données brutes a été constitué, a consisté à en prendre acte et à le soumettre à un travail pré-analytique dans le but d'en extraire les éléments essentiels. Ce travail pré-analytique nous a amené vers une première lecture « flottante » afin d'identifier un sens général (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Cette première lecture nous a permis de réaliser un premier découpage afin de définir les catégories les plus pertinentes, en lien avec

²⁵ Vous trouverez sur CD-ROM l'intégralité des retranscriptions des entretiens semi-directifs étudiés.

celles du guide d'entretien mobilisé, d'identifier de nouveaux thèmes qui ont pu être abordés lors des différents entretiens, mais aussi d'effectuer des coupes si les sujets abordés par nos interlocuteurs s'éloignaient de notre modèle de recherche. Ce qu'il a été possible de faire à ce niveau, c'est de déstructurer cet ensemble de documents qui constitue le corpus global en le décontextualisant (Tesch, 1990 ; Deschenaux, 2007). Ainsi, on découpe le corpus de données brutes en unité de sens. Lors de cette première étape de « décontextualisation » (Tesch, 1990), nous sommes passés d'un corpus initial de 585 pages à un corpus de 208 pages.

2.3.1. Le recours au logiciel d'études qualitatives *Nvivo Starter 11*

Dans un second temps, la logique de l'enquête exige d'aller au-delà de « l'apparent désordre thématique » (Bardin, 2003) afin de « rechercher la structuration spécifique » (*Ibid.*) de chacun des entretiens réalisés. Cette seconde phase aboutit au codage des données et à leur énumération ou classification (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Cette seconde phase consiste en un travail de « recontextualisation » (Tesch, 1990 ; Deschenaux, 2007). En effet, une fois que les éléments sont « défaits » et détachés de leur contexte, on va procéder, *via* la méthode du codage, à des regroupements en catégories ou thèmes dans le but de proposer un nouvel assemblage de données (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Pour aborder cette étape de la « recontextualisation » du codage des données, nous nous sommes appuyés sur un logiciel d'analyse de données qualitatives (*Nvivo starter 11*), qui nous a notamment été utile dans la sauvegarde, l'organisation et la classification d'un certain nombre d'opérations (extraits des entretiens, extraits des verbatims, données secondaires, etc.). Sa particularité est qu'il vise à « *emmagasiner de l'information, la classer, l'organiser et ensuite (...) effectuer des opérations de recherche* » (Deschenaux, 2005). Outre qu'il autorise l'importation et la centralisation de plusieurs types de données (textes, images, documents audio et vidéo) rassemblées autour d'un *projet*, le logiciel facilite le codage et permet de construire un dictionnaire de thèmes (De la Rupelle et Mouricou, 2009) appelé aussi arborescence thématique. En revanche, il convient de rappeler que ce logiciel n'aide en aucune manière le chercheur au traitement et à l'analyse des résultats (Garreau et Bandeira-De-Mello, 2008). En effet, seul le chercheur décide des opérations de codification à réaliser et qui lui semblent importantes. Par le biais du codage thématique, l'analyste cherche à rapatrier et à centraliser au bon endroit des segments de données (un extrait de *verbatim*, une phrase ou un paragraphe d'un entretien par exemple) :

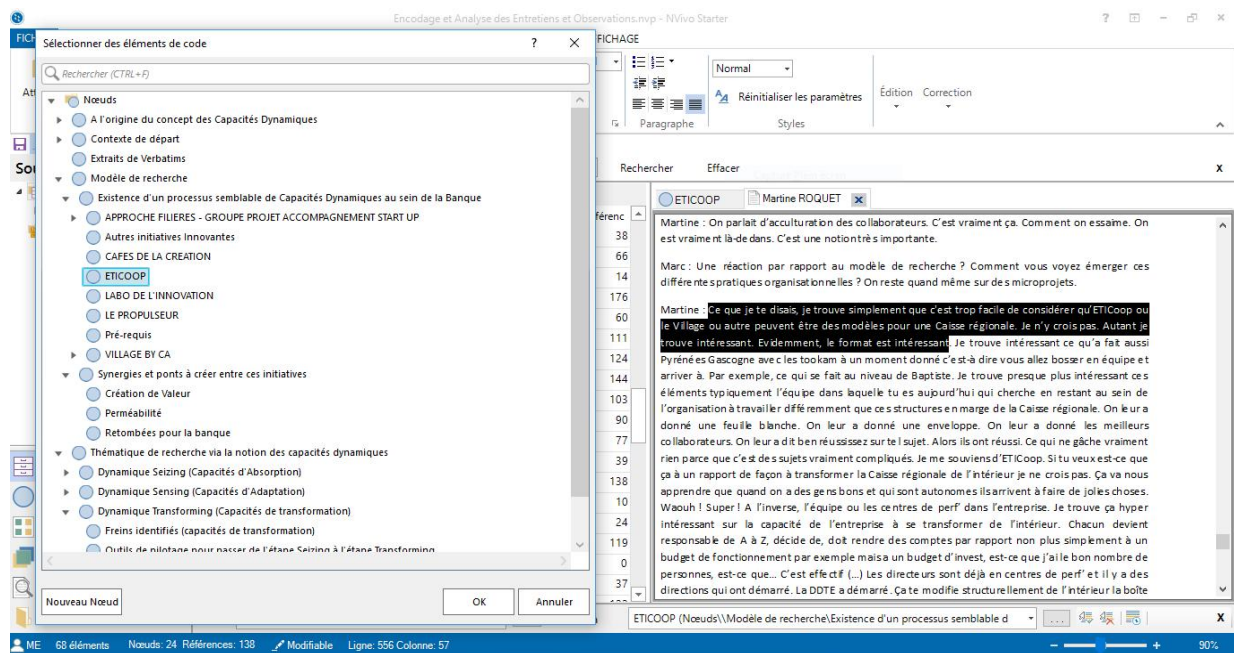


Image 1 : Le procédé de sélection des éléments d'encodage sous Nvivo Starter 11

Nous avons importé et centralisé l'ensemble des données brutes dans le projet Nvivo afin de procéder à l'encodage thématique des données. C'est l'analyse thématique de contenu qui est ici privilégiée (Paillé, 1996 ; Bardin, 2003 ; Paillé et Mucchielli, 2003 ; 2012 ; 2016) puisque le logiciel nous aide à encoder par thématique les différents sujets abordés que l'on voit revenir d'un entretien à un autre (désignés par les *nœuds* dans le logiciel). Il est possible dans chacun des *nœuds* d'associer, soit un extrait de *verbatim*, soit un extrait d'une phrase à un ou à plusieurs *nœuds* selon l'interprétation que nous souhaitons réaliser (cf. le procédé de sélection des éléments d'encodage sous Nvivo Starter). Ainsi, les catégories d'analyse de la grille de codage se construisent au fur et à mesure de la recherche. Dès lors que nous repérons une nouvelle idée et que nous avançons pas-à pas dans l'analyse de nos données, nous générons un nouveau *nœud* sur Nvivo. Les *nœuds* constituent l'outil principal qui va permettre au chercheur de réaliser son codage. Ils désignent les catégories à l'intérieur desquelles les segments de données sont organisés dans Nvivo.

Aussi, la particularité de notre travail de recherche est qu'il respecte le principe de l'échantillonnage théorique (Corbin et Strauss, 1990 ; Glaser, 1992 ; Glaser et Strauss, 1967 ; Schreiber, 2001) car au moment même où nous procédions au travail de collecte des données auprès de nos interlocuteurs (Décembre 2016 – Août 2017), nous avons déjà commencé le travail de l'analyse et du recueil des données, ce qui a pu nous permettre notamment d'identifier un certain nombre de manques mais aussi de repérer des similitudes entre les données recueillies. Dans le cadre de l'échantillonnage théorique, le chercheur ignore à l'avance les échantillons dont il aura besoin tout au long de sa recherche ; il ignore

aussi le nombre de ces échantillons, de même que le moment, dans sa recherche, où il aura terminé d'échantillonner (Glaser et Strauss, 1967 ; Schreiber, 2001). Dans ce protocole, il y a une part d'improvisation qui est notamment dû au caractère mouvant et aux différentes orientations prises.

Nous avons donc opéré un codage *a posteriori* en partant des données mobilisées sur le terrain pour construire progressivement notre grille d'analyse. L'arborescence thématique créée initialement s'est étoffée au fur et à mesure de l'état d'avancement de notre recherche, comme en témoigne les illustrations ci-dessous. Parmi les éléments abordés, on retrouve le modèle de recherche avec l'évocation des différents dispositifs qui nous intéressent ici ; à savoir les cinq cas d'études que nous étudions de près (ETICoop, Le Propulseur, le Village, le groupe-projet startup et le labo de l'innovation). Aussi, nous retrouvons des éléments de l'entretien en lien avec la thématique générale de la recherche et l'utilisation de la grille de lecture de Teece (*Sensing, Seizing, Transforming*). Si au démarrage de notre *projet*, nous comptons 27 catégories et sous-catégories identifiées, nous atteignons au final l'identification de 40 catégories et sous-catégories, ce qui témoigne des ajouts opérés au fil de la recherche (cf. création de l'arborescence thématique sous Nvivo) :

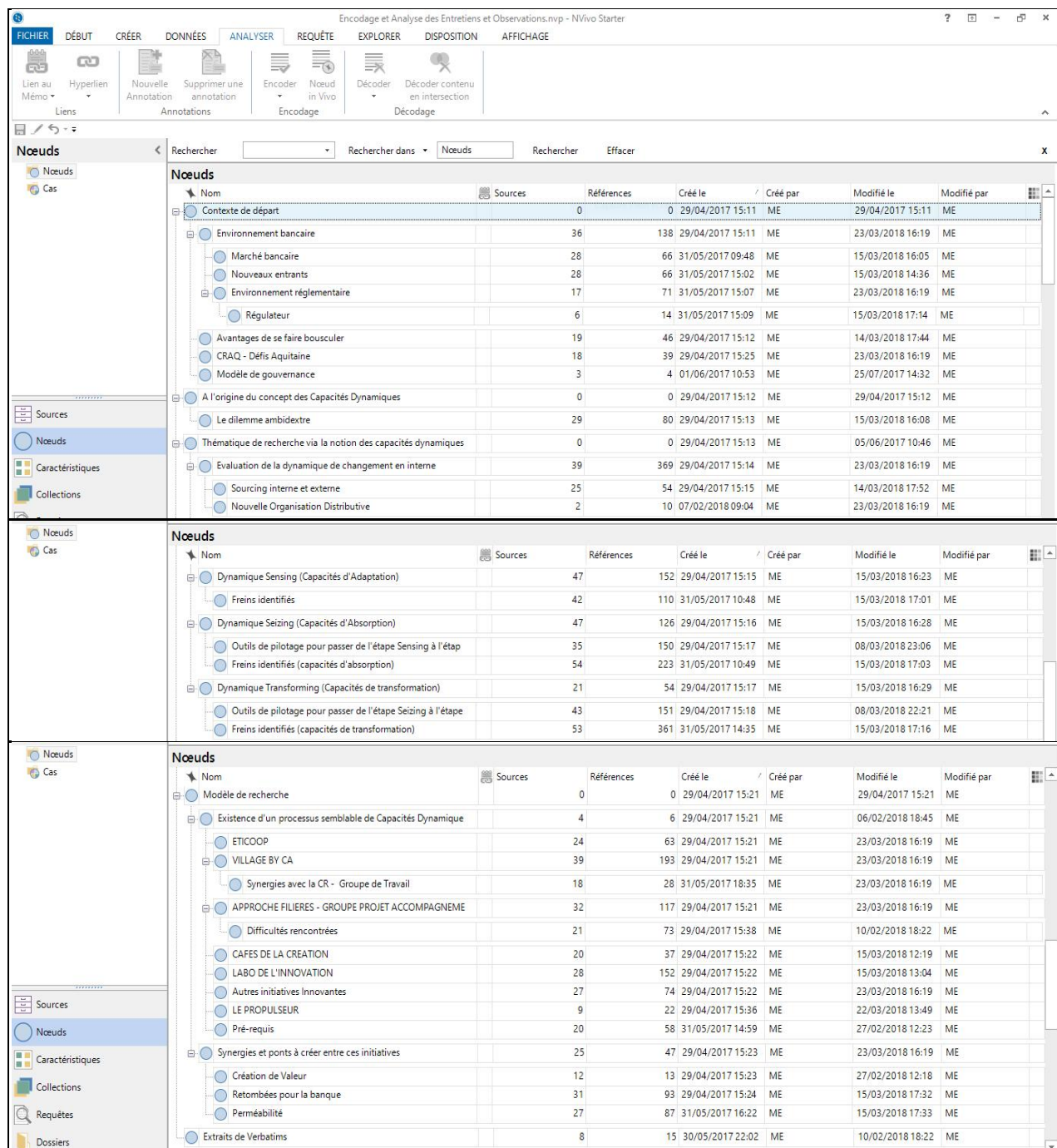


Image 2 : Création de l'arborescence thématique (grille de codage) sous Nvivo Starter 11

Ce premier codage nous a permis de stocker et d'emmagasiner de l'information tout au long du processus de recherche ; il nous a surtout permis une très grande flexibilité dans l'organisation des relations entre les codes et d'associer les *verbatim* de chacun des acteurs interviewés à une catégorie et/ou sous catégorie spécifique. Pour chacun des *nœuds* identifiés sur la grille de codage, le logiciel nous donne l'information du nombre de sources identifiées, c'est-à-dire le nombre d'interlocuteurs interpellés sur cette thématique lors de l'entretien, ainsi que le nombre de références encodées sur cette même catégorie par le même interlocuteur au cours de l'entretien. Nvivo nous offre par ailleurs la

possibilité de revenir facilement, et au sein d'un même environnement de travail, au texte d'origine via la possibilité d'effectuer des requêtes (recherche textuelle, fréquence de mots, encodage).

En outre, le logiciel nous octroie la possibilité de créer des fiches récapitulatives au fur et à mesure de l'état d'avancement de la recherche (cf. création de fiches récapitulatives sous Nvivo ci-dessous). Ainsi, pour faciliter le travail de la restitution des résultats, nous avons créé un certain nombre de sous-dossiers (désignés par la notion de *mémo* sous Nvivo). Les données mémorisées font l'objet d'un processus de réflexion et d'interprétation de la part de l'analyste. C'est ainsi que nous avons décidé d'isoler un certain nombre de *mémos* (extraits de *verbatim*, données secondaires, données concernant chacun des cinq cas d'études étudiés, etc.) afin d'être en capacité de revenir plus rapidement dessus lors de la rédaction des résultats de la recherche. L'isolement sous forme de *mémo* des extraits de *verbatim* les plus concises et les plus illustratives fait l'objet d'une sélection minutieuse par le chercheur.

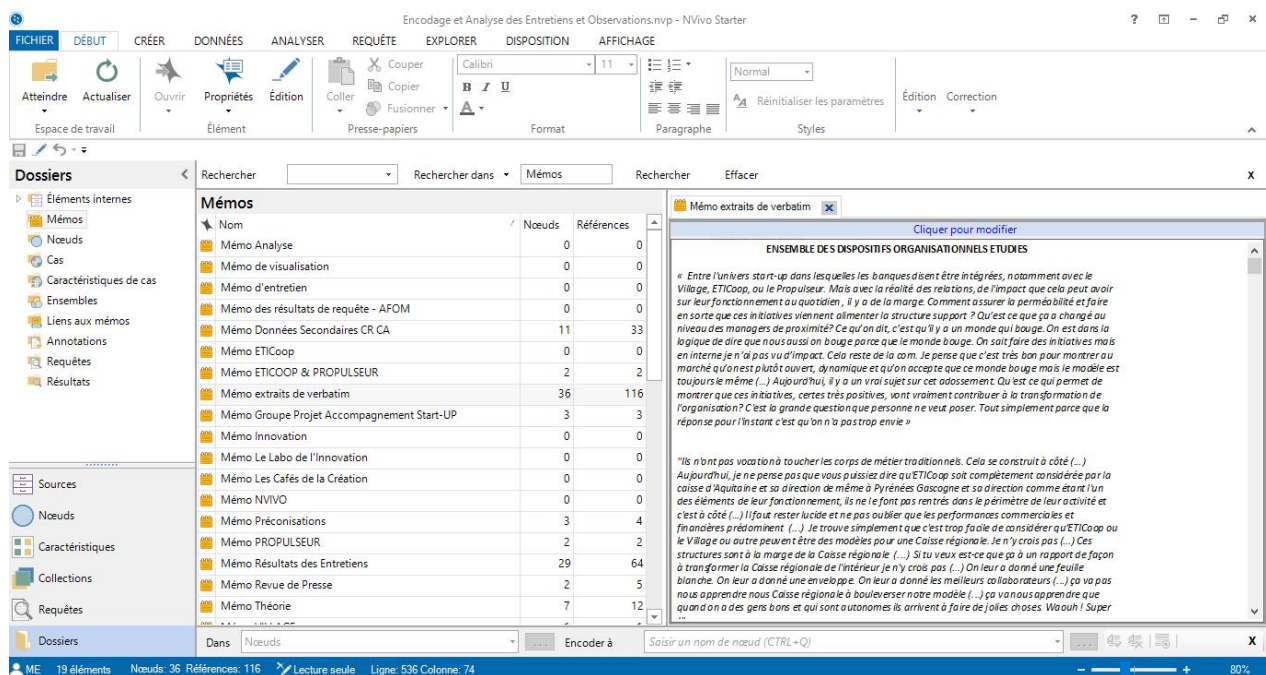


Image 3 : Création de fiches récapitulatives sous Nvivo

2.3.2. Le recours « à la méthode Gioia » pour aborder le modèle de recherche

Le logiciel nous a été utile en tant que « support » de la démarche méthodologique employée. En revanche, il ne se substitue en aucun cas à l'interprétation du chercheur. Le recours à l'encodage thématique *via Nvivo* nous a permis de référencer un total de 3362 références. L'apparente facilité d'utilisation du logiciel pour emmagasiner et stocker de l'information cache ce que Gilbert (2002) a appelé le « piège du codage ». En effet, le nombre d'éléments encodés tend au fur et à mesure de la recherche à augmenter, ce qui par conséquent peut être un frein et empêcher le chercheur de bien réfléchir sur l'essence même des données recueillies (Garreau et Bandeira-De-Mello, 2008). Le risque étant que le logiciel supplante la capacité humaine de réfléchir sur les concepts dissimulés derrière les références encodées (*Ibid.*).

Afin d'éviter de se laisser guider par le logiciel et gagner en rigueur méthodologique, nous avons mobilisé en parallèle les techniques et procédures de la théorie enracinée (*grounded theory*) telles que formulées dans la « méthode Gioia » (Langley et Abdallah, 2011 ; Gioia, Corley, Hamilton, 2013). Cette méthode d'analyse, caractéristique des approches de type inductives, a occasionné de nombreux itérations entre les données collectées sur le terrain et le guide d'entretien que nous avons mobilisés. La mise en œuvre de la procédure d'analyse « à la Gioia », consiste en une présentation des données en deux temps.

Le premier temps appelé « *first order analysis* » (analyse de premier ordre) vise à retranscrire la voix des personnes interviewées (*informant's voice*), en identifiant des catégories qui émergent littéralement de la « bouche » des interviewés (Gioia *et al.*, 2013). Cette première étape consiste en la réalisation d'une phase de codage de premier rang, dans la mesure où son but est de restituer, de la manière la plus fidèle possible, le discours des personnes interrogées sans que le chercheur n'interfère sur l'interprétation de celui-ci. L'analyse de premier rang, inductive, se base sur les propos bruts (*verbatim*) des personnes interviewées au cours des entretiens.

S'en suit un codage de second rang « à la Gioia » qui consiste à associer les items correspondant à l'analyse de premier ordre. Il s'agit pour le chercheur de procéder à un raisonnement de type abductif, et d'induire des propositions logiques issues directement de l'analyse et de l'interprétation que le chercheur se fait des données du terrain qu'il a pu recueillir. Ce deuxième codage qui vise à la réalisation d'un travail de « recontextualisation » des données recueillies nous apparaît nécessaire pour rendre compte du processus de réflexion initié par le chercheur. Selon les préconisations de Gioia *et al.* (2013), ces deux étapes se rejoignent pour former une structure de données (*data structure*) illustrant le regroupement des termes signifiants issus du terrain (termes de premier ordre) et leur lien avec les concepts étudiés (les dimensions agrégées).

Les cinq tableaux²⁶ montrent ainsi comment nous sommes passés de 338 items de 1er rang à 19 thèmes de 2nd rang, puis à 12 dimensions agrégées de 2nd rang. Afin de démontrer l'exhaustivité des données recueillies sur le terrain, nous faisons figurer, dans notre grille Gioia, l'ensemble des items ainsi que le nombre de répondants associés à chacun de ses items au sujet de chacun de chaque dispositif que nous étudions et qui constitue le cœur de notre modèle de recherche. Ce travail de comptage nous a permis d'énumérer l'ensemble des items et de les distinguer par ordre décroissant (du plus au moins significatif).

²⁶ Nous présentons ici un tableau sur les cinq effectués. Les quatre autres dispositifs présentés selon la méthodologie « à la Gioia » sont indiqués en annexe (cf. page 356-364).

| Termes signifiants (raisonnement inductif) | Codage 2 nd rang (abductif) | Dimensions agrégées 2 nd rang |
|---|---|--|
| ETICOOP (65 items / 42 répondants) | | |
| <p>1 Les porteurs de projet estiment que la structure ne prodigue pas suffisamment d'accompagnement personnalisé – 11</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les porteurs de projet apprécient les nouvelles méthodes de fonctionnement enseignées (chahutage, diagnostic coaché, etc.) – 8 - Les porteurs de projet soulignent la qualité des experts et des intervenants – 7 - Les porteurs de projet estiment le caractère novateur et différenciant de la démarche par rapport à d'autres structures d'accompagnement – 5 <p>5 Les porteurs de projets estiment avoir capitaliser sur de très bons contacts humains – 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les porteurs de projets estiment qu'il y a trop peu de synergie avec la banque sur l'accompagnement à la levée de fonds -2 - Les porteurs de projets postulent l'existence d'un problème de ciblage concernant les entreprises accompagnées – 2 - Les porteurs de projets estiment qu'il y a trop de théorie et pas suffisamment d'accompagnement sur la commercialisation du produit – 2 - Les porteurs de projets estiment que l'hétérogénéité des profils crée une émulation – 3 <p>10 Un des porteurs de projet estime qu'ETICoop l'a aidé dans la rédaction du business plan - 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un des porteurs de projet estime qu'ETICoop l'a aidé dans la formulation du projet – 1 - Un des porteurs de projet apprécie la gratuité de la formation – 1 - Un des porteurs de projet apprécie l'utilité d'allier la théorie à la pratique – 1 - Un des porteurs de projet apprécie le bon agencement des journées de formation et des ateliers – 1 <p>15 Un des porteurs de projet apprécie la session de coaching collectif – 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une des porteurs de projet estime qu'ETICoop est une « communauté » au-delà même d'une structure d'accompagnement – 1 - Un des porteurs de projet estime important d'avoir le regard d'un entrepreneur sur son projet associatif – 1 - Un des porteurs de projet estime important d'avoir des « facultés langagières » pour développer son projet – 1 - Un des porteurs de projet parle de « thérapie de groupe » au sujet d'ETICoop – 1 <p>20 Un des porteurs de projet estime essentiel d'ajouter un outil numérique (ex : trello) pour rester en contact entre les porteurs de projet – 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un des porteurs de projet estime qu'il est difficile de se constituer en réseau – 1 - Un des porteurs de projet parle de l'expertise, du soutien et du professionnalisme de la banque en soutien de la structure– 1 - Un des porteurs de projet parle « d'accompagnement a-généraliste » - 1 | <p>Perception du dispositif d'accompagnement par les porteurs de projet</p> | |

| | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Un des porteurs de projet regrette le fait que les journées de formation soient répétitives – 1 25 Un des porteurs de projet regrette le manque de disponibilité des formateurs – 1 - Un des porteurs de projet regrette l'approche scolaire du dispositif d'accompagnement – 1 | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Les collaborateurs attestent d'un réel défaut d'image et d'un déficit de connaissance concernant la structure – 9 - Les collaborateurs estiment que l'entité est éloignée des préoccupations du quotidien – 6 - Les collaborateurs notent le caractère « nébuleux » de l'entité : insuffisamment ou mal expliqué en interne ? Les gens se sentent ils vraiment concernés – 4 30 Les collaborateurs estiment que l'entité est éloignée des préoccupations managériales – 2 - Les collaborateurs considèrent avant tout la structure comme un partenaire – 2 - Les collaborateurs estiment avoir des difficultés de s'imprégner du dispositif lorsque ces derniers n'ont pas eu de client ou n'ont pas participé aux sessions de formation – 2 - Les collaborateurs estiment avoir des difficultés à appréhender ces projets (chronophage) – 2 - Les collaborateurs considèrent que les personnes concernées en interne par cette entité expriment une forme de gratitude et de satisfecit quant à leur participation – 2 35 Deux des collaboratrices estiment l'existence d'une bonne synergie avec le marché des pros lors des différents événements organisés notamment dans le cadre des Cafés de la Création – 2 - L'un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) estime qu'ETICoop est davantage « avancé » à PG qu'au sein du CAA – 1 - L'un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) estime que les dossiers présentés par les porteurs de projet sont « fragiles » économiquement – 1 - L'un des managers intermédiaires indique que c'est un super projet mais manque réellement d'ambition – 1 - L'une des chargés au contact de la clientèle et des conseillers estime qu'ETICoop se caractérise avant tout par des « échanges humains » avant que ce ne soit des « échanges professionnels » - 1 40 L'une des chargés au contact de la clientèle et des conseillers estime qu'il est important de sensibiliser les conseillers par des messages formels et informels – 1 - L'un des chargés estime qu'ETICoop produit peu de retombées commerciales et que peu de projets parviennent à être finalisés – 1 - L'un des chargés estime que la structure a plus d'agilité à traiter avec le réseau de proximité que le marché Corporate – 1 - Cette structure n'est pas prioritaire au détriment de la nouvelle organisation distributive (NOD) plus impactante – 1 - L'un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) estime que le chahutage collectif n'est pas accepté par l'ensemble des porteurs de projet – 1 45 Cette structure n'a pas connu de plan de communication dynamique à son lancement – 1 - Cette structure doit s'inscrire davantage dans les agences de proximité pour se faire connaître – 1 - Les personnes qui représentent la structure ne dépendent pas directement de la Caisse | <p>Perception du dispositif par les collaborateurs-salariés</p> | <p>PERCEPTION DU DISPOSITIF EN INTERNE ET EN EXTERNE</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - régionale CAA – 1 - L'un des collaborateurs interroge la pérennité du dispositif à terme avec l'arrivée du Village – 1 - Cette structure s'inscrit « à côté » de la maison-mère : les méthodes de travail d'ETICoop n'infusent pas l'organisation-support – 1 50 Cette structure s'inscrit « à la marge » : ETICoop ne peut être considérée comme un modèle pour une caisse régionale – 1 - Cette structure souffre d'un déficit de visibilité sur l'externe – 1 - Cette structure a eu énormément de difficultés à convaincre les dirigeants de la banque – 1 - Cette structure était considérée comme trop « avant-gardiste » à son lancement – 1 | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Ce dispositif interroge le rôle de la banque dans le développement territorial – 4 55 La plus-value de ce dispositif consiste en un retour aux racines mutualistes – 4 - Ce dispositif participe à changer le regard de la banque – 4 - Ce dispositif bénéficie d'une bonne réputation sur l'externe auprès des partenaires (réseaux de l'ESS, etc.) – 4 - La structure est avant tout portée sur l'externe – 2 - Un des dirigeants estime que la structure agit comme l'incarnation d'un modèle collaboratif de « co-construction » – 1 60 Un des cadres de direction estime que l'entité donne une autre image du banquier sortant de son « costume traditionnel » - 1 - Un des directeurs adjoints estime qu'ETICoop participe à donner une image plus « sympathique » du banquier – 1 - La structure a participé à la réflexion sur ce qu'on appelle communément aujourd'hui la création d'entreprise – 1 - La structure participe à revitaliser les territoires ruraux – 1 - La structure est très fortement liée à la notion de territoire – 1 65 La structure permet avant tout d'être en veille sur son environnement – 1 | <p style="text-align: center;">Souhait d'inscrire la banque au cœur du développement des territoires</p> | <p style="text-align: center;">POSTURE DE LA BANQUE VIS-A-VIS D'ETICOOP</p> |

Tableau 9 : Structure des données recueillies sur ETICoop selon la méthodologie Gioia et al. (2013)

3 ème partie :

Les résultats

La troisième partie aborde la présentation des résultats. Celle-ci se scinde en deux chapitres. La première section du premier chapitre consiste en une analyse descriptive des modalités de fonctionnement des cinq dispositifs organisationnels étudiés (ETICoop, Le Propulseur, l'animation du suivi startup, le Laboratoire de l'innovation, le Village). Ensuite, la deuxième section vise à démontrer l'existence d'un processus semblable d'innovation actuellement à l'oeuvre au sein du cas bancaire investigué. Puis, la troisième section de ce premier chapitre indique le relatif adossement de ces structures organisationnelles avec l'organisation-support.

Le second chapitre consiste à étudier les apports de Teece afin de transposer les trois phases de son modèle (2007) (*Sensing, Seizing, Transforming*) au sein de l'entité bancaire étudiée et de les relier à chacun des dispositifs organisationnels explorés. Nous terminons la section de ce chapitre par évoquer les « intrications » existantes entre chacune des phases de ce modèle et qui ont pu être observées et analysées au cours de notre étude qualitative.

Chapitre 1 : Une démarche naissante mais bien réelle d'innovation au Crédit Agricole d'Aquitaine

Nous avons observé le fonctionnement de cinq démarches d'innovation, dont la caractéristique commune est de s'inscrire dans une démarche d'innovation collective. Les différents dispositifs étudiés (ETICoop, le Propulseur, l'animation du segment startup, le Laboratoire de l'innovation, le Village), lancés à intervalles réguliers entre Mars 2013 et Février 2017, sont censés se compléter pour capter l'innovation environnante puis alimenter l'organisation-support en apports de nouvelles connaissances et compétences. S'ils ont comme axe commun d'être des plateformes d'intermédiation et d'expérimentation entre la banque et son environnement constitué de clients, de startups et autres partenaires, nos résultats mettent en avant qu'ils ont évolué dans leurs modalités de fonctionnement, leur cohabitation et leur relation avec l'entreprise support. Parmi les dispositifs étudiés, l'un d'entre eux (ETICoop) est le résultat d'une coopération commune entre deux Caisses régionales du Crédit Agricole et le Propulseur est une initiative qui a inspiré le CAA. Les deux Caisses régionales, au regard de leur proximité géographique, coopèrent tout naturellement sur un certain nombre de domaines depuis de nombreuses années (création d'entreprise innovante, assurance, banque d'affaires, formation, recouvrement, back-office et trésorerie).

Notre choix de nous focaliser sur ces cinq dispositifs organisationnels au détriment d'autres initiatives s'explique par le fait qu'ils représentent pour la caisse régionale, à des degrés différents en termes d'importance, une volonté de réformer les pratiques actuellement à l'œuvre au sein du 33secteur bancaire et de s'engager dans un processus d'adaptation vis-à-vis d'un environnement de plus en plus évolutif. Notre intérêt est de rendre compte de la capacité de la banque régionale à intégrer les trois dimensions de l'échelle de temporalité de Teece (*Sensing, Seizing, Transforming*) dans son processus de transformation organisationnelle, autrement dit d'étudier l'engagement de l'acteur bancaire dans le champ de l'innovation organisationnelle et de mesurer la portée réelle de ces démarches exploratrices en lien avec la maison-mère. Pour cela, nous choisissons de mobiliser le cadre conceptuel des capacités dynamiques dont l'objectif est d'arriver à opérationnaliser le modèle de Teece en l'appliquant dans le secteur d'une banque régionale de détail.

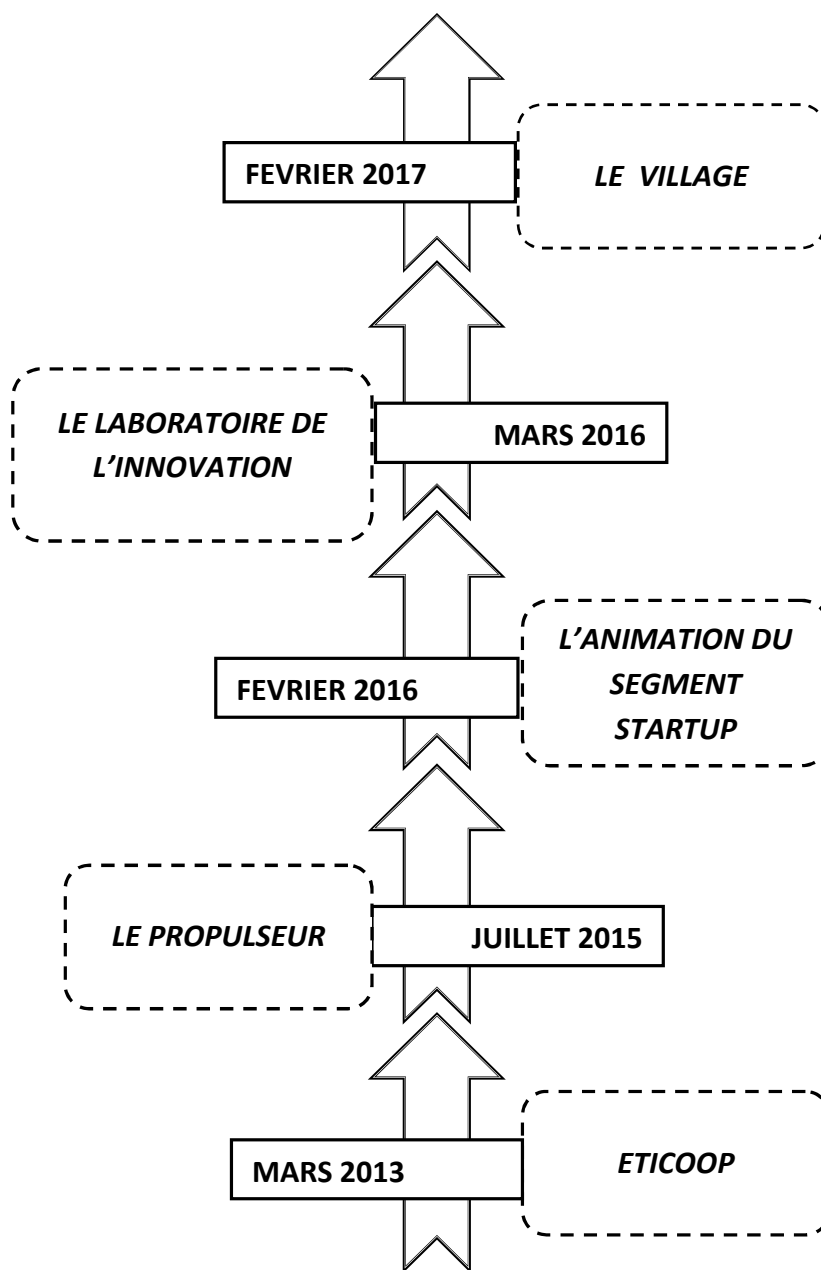


Figure 10 : Exploration des cinq dispositifs organisationnels innovants depuis leur origine

1. Le descriptif et les modalités de fonctionnement des cinq dispositifs organisationnels étudiés

Chacun des dispositifs organisationnels étudiés représente pour la banque régionale une typologie d'innovation particulière. Si ETICoop et le Village s'inscrivent plutôt dans une logique d'innovation externe, les autres dispositifs mobilisés par la caisse régionale ont la particularité d'être des innovations intra-organisationnelles et représentent soit une innovation processuelle (l'animation du segment startup), soit une innovation organisationnelle (le Laboratoire de l'innovation, le Propulseur).

1.1. ETICoop (Ecole Territoriale pour l'Innovation et de la Coopération)

La première des innovations mise en place est le fruit d'une collaboration commune menée entre deux Caisses régionales du Crédit Agricole : le Crédit Agricole d'Aquitaine (CAA) et le Crédit Agricole Pyrénées Gascogne (CAPG). ETICoop est une structure dont l'objectif est de participer au développement de l'entrepreneuriat ainsi qu'à la promotion de valeurs coopératives. Sous statut associatif, fondée en mars 2013, elle œuvre à l'impulsion du développement entrepreneurial des territoires de six départements (Gironde, Landes, Lot et Garonne ; Pyrénées-Atlantiques, Hautes-Pyrénées et Gers) et se définit comme « une école sans murs ». Sans murs, car d'un semestre à l'autre, c'est un nouveau territoire qu'elle investit pour accompagner une promotion de dix porteurs de projet.

Cette initiative a été portée en lien avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire (Aquitaine Active, Groupement Aquitain des Réseaux de l'Insertion par l'activité économique, Coop de France), ainsi que par l'association INSUP qui œuvre dans la formation, le placement et l'accompagnement dans l'emploi des personnes. Aussi, convaincue par le modèle coopératif du groupe Mondragón²⁷ au pays-basque espagnol dont elle se revendique, ETICoop souhaite participer à une évolution dans le processus de pensée et de gouvernance de la banque régionale.

La particularité de cette structure est qu'elle propose aux porteurs de projet sélectionnés une formation gratuite dont le budget s'élève à 400K€ ; les porteurs de projets doivent cependant répondre à un cahier des charges précis pour pouvoir être accompagnés durant la mise en place de leur projet entrepreneurial. En effet, « *nous recherchons des projets innovants qui sont porteurs de valeur pour le territoire* », selon les mots rapportés par la Directrice d'ETICoop (extrait d'un article de presse paru en interne). Aussi, selon les mots rapportés en 2013 par l'ancien directeur général du CAA : « *ETICoop aura pour mission de favoriser la gouvernance de l'entreprise de nature coopérative au cœur du développement territorial* » (extrait d'un article de presse). Son ambition est de se développer autour de trois principes clés : valeurs coopératives et solidaires, impact positif pour le territoire et le

²⁷ A travers le centre de recherche de l'université des sciences de l'entreprise (MIK : Mondragón Innovation and Knowledge)

développement de l'innovation. Elle part du constat que le paysage socio-économique se reconfigure avec la mondialisation : éloignement des centres de décision, des unités de production, difficultés des TPE-PME industrielles territoriales.

La banque vise, *via* ce dispositif, à redéfinir les pratiques existantes en positionnant l'acteur bancaire (et les conseillers en charge de l'accompagnement) au cœur du développement des territoires. Elle est l'émanation des dirigeants de l'époque convaincus que cette structure représente « *un pari, une conviction très forte d'accompagner l'innovation et de soutenir le développement territorial* » (Directeur des Ressources Humaines, extrait d'une plaquette interne). Aussi, elle a pour objectif de « *fixer des populations sur le territoire et de maintenir les services publics (école, commerces)* » (Président du CAA, extrait d'une plaquette interne). Cette entité représente la volonté très forte d'accompagner et soutenir l'innovation territoriale en participant à un processus d'endogénéisation du changement. L'enjeu est de se réappropriier les initiatives locales de proximité. Les modalités de fonctionnement de ce dispositif sont les suivantes :

- (1) Accompagnement des créateurs d'activités sur 3 ans : (1) phase dense (14 jours sur 2,5 mois), collective regroupant les créateurs des 10 projets sélectionnés ; (2) phase de coaching individualisé par projet (9 mois, bourse de 30h de formation) ; (3) phase de tutorat (2 ans). Formation gratuite et prise en charge d'une partie du coût de l'accompagnement de la phase incubation (subventions, prêts d'honneur) par la banque.
- (2) Accompagnement de la reprise : cessions intrafamiliales, reprises par les salariés, notamment dans le cadre de SCOP. Formation longue (21 journées) à un rythme lent (1 à 2 jours par mois). En groupe (10 entrepreneurs maximum), démarrage d'une session en septembre de chaque année
- (3) Formation: des collaborateurs du Crédit Agricole (relations entre banques et entreprises de l'économie sociale et solidaire), des managers à la posture « coopérante » et à la RSE.
- (4) Animation des territoires : association des conseillers, sociétaires, administrateurs de la banque, des clients et autres acteurs du territoire.
- (5) Recherche-Développement : partenariats scientifiques avec les universités du territoire (l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Pau et de Pays de l'Adour (IAE-UPPA), Université de Bordeaux, l'Ecole Supérieure des Technologies Industrielles Avancées (ESTIA), Mondragón Innovation and Knowledge, INSUP Formation)

Encadré 4 : Les modalités de fonctionnement d'ETICoop (1/3)

Sur le volet phare du dispositif d'ETICoop concernant l'accompagnement et la reprise des créateurs d'activité, on observe un déploiement progressif de la structure :

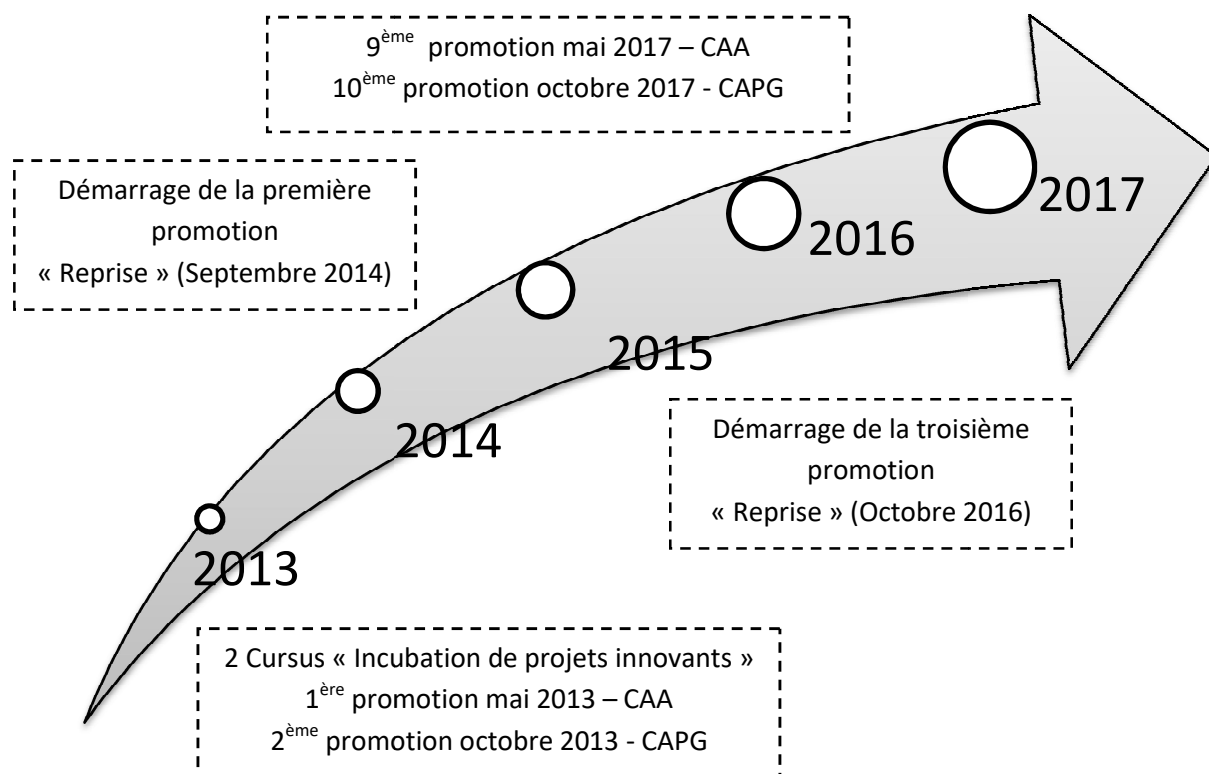


Figure 11 : Déploiement du volet accompagnement et reprise de la création d'entreprise

Concernant le volet accompagnement des créateurs d'activité, ETICoop a enregistré les résultats suivants :

| | Décembre 2015 | Décembre 2016 | Fin Avril 2017 | Mi-octobre 2017 |
|---|---------------|---------------|----------------|-----------------|
| Nombre de porteurs de projet accompagnés | 60 | 80 | 90 | 102 |
| Création d'entreprise effective (en %) | 68% | 59% | 60% | 67% |
| Entreprises au stade de l'accélération (en %) | NC | 10% | 8% | NC |
| Entreprises au stade de l'incubation (en %) | 18,5% | 14% | 18% | 20% |
| Entreprises à l'arrêt (en %) | 13,5% | 17% | 14% | NC |

Encadré 5: Les modalités de fonctionnement d'ETICoop (2/3)

Aussi, ETICoop a enregistré les résultats suivants :

84 emplois ont été créés

9 projets de créateurs ont été financés par le CAA, soit un montant de 464 K€

Parmi les 8 premières promotions accompagnées par l'ETICoop, 46% des porteurs de projet interrogés ont contacté la banque pour des conseils divers et variés (en flux, en crédit, en monétique, en assurance, au quotidien) (administration d'un questionnaire) (Mai 2017)

32% des porteurs de projet estime ne pas avoir besoin de solliciter un prêt pour le financement de leur projet

Création d'un réseau d'alumni dès novembre 2015 concernant la problématique du suivi post-lancement : 3 journées thématiques ont eu lieu (modes de financement alternatives et innovantes, stratégies de communication à adopter sur les réseaux sociaux, stratégie marketing)

A la mi-octobre 2017, un groupe de 22 repreneurs ont été accompagnés dans le cadre du volet « accompagnement à la reprise »

Encadré 6 : les modalités de fonctionnement d'ETICoop (3/3)

1.2. Le Propulseur

En Juillet 2015, en lien direct avec ETICoop, un autre dispositif d'innovation collective a inspiré le CAA. Il s'agit du Propulseur, sorte d'accélérateur de projets entrepreneuriaux gravitant autour du triptyque accompagnement/financement/hébergement et destiné à des entreprises innovantes pour lesquelles les outils traditionnels de *scoring* et de financement ne sont plus appropriés : « *Le Propulseur, en tant que tel, est un projet innovant dans la banque. C'est un projet qui doit accompagner des entreprises innovantes du territoire (...) C'est une initiative visant à mieux les accompagner pour lesquels semble-t-il il y avait une problématique d'accompagnement avec les outils et scoring habituels de la banque. Du coup, il y a une réflexion générale sur comment on accompagne les entreprises innovantes* » (Président de la Caisse locale de l'Innovation, CAA). Concernant le volet « accompagnement », on observe les « Cafés de la Création », dispositif d'accompagnement à la création d'entreprise dont l'objectif est d'être un « *facilitateur de mise en réseau et d'une réussite à la création* » (extrait d'une plaquette interne). Tous les mois, avec cet événement, des créateurs d'entreprise viennent échanger avec des partenaires de la banque régionale au service de la création et de l'emploi (CCI, notaires, experts comptables, Pôle Emploi, URSAFF, RSI, etc.). Aussi, le Propulseur ne fait que poursuivre la dynamique enclenchée par ETICoop en proposant différents modules de formations sur un format plus court. Il permet notamment, via des « Master Class », à des porteurs de projet de se réunir en groupe, soit pour parfaire des connaissances en termes d'initiation financière avec l'objectif d'assimiler les équilibres financiers et d'anticiper au mieux les besoins de trésorerie, soit sous format « chahutage » en permettant d'optimiser le montage économique du projet et travailler ce dernier avec le regard

d'autres entrepreneurs. Enfin, il propose également la possibilité sur deux journées d'aider le porteur de projet à mûrir son projet et en lui donnant la possibilité de découvrir les différents modes de financement (aides financières, prêts bancaires, levées de fonds, *crowdfunding*...).

Ce dispositif se focalise également sur la thématique du financement et de l'hébergement des jeunes entreprises innovantes en proposant un panel différencié. Avec une équipe de 13 référents nommés sur trois départements du territoire (Gers, Hautes Pyrénées, Pyrénées Atlantique), cette entité s'appuie sur la participation d'une équipe dédiée dont le rôle vise à représenter et animer le dispositif, en proposant des accompagnements adéquats et en articulant le lien avec les prestataires (internes/externes) (cf. schéma de fonctionnement de l'entité ci-dessous). En l'occurrence, elle a vocation à mailler l'ensemble du territoire en y associant des correspondants locaux et bénéficie également de l'appui et du soutien de 16 administrateurs répartis sur quatre territoires de la caisse régionale : « *L'idée des administrateurs, c'est d'avoir un rôle de veille sur l'innovation, de veille sur l'évolution des besoins des entreprises et l'idée c'est de donner au Propulseur au sein de PG un rôle de conseil (...)* L'objectif, c'est que les administrateurs soient un mix entre des entrepreneurs, des accompagnateurs d'entreprises, des accompagnateurs qui ne travaillent pas dans les pépinières ; des profils assez différenciés » (Président de la Caisse locale de l'Innovation, CAA). Aussi, porté par l'ensemble de l'entreprise, ce dispositif s'appuie sur une caisse locale thématique et dispose d'outils propres pour être directement opérationnel (visibilité web, plan de formation, animation dédiée, partenariats avec des plateformes de *crowdfunding*, outils financiers, etc.).

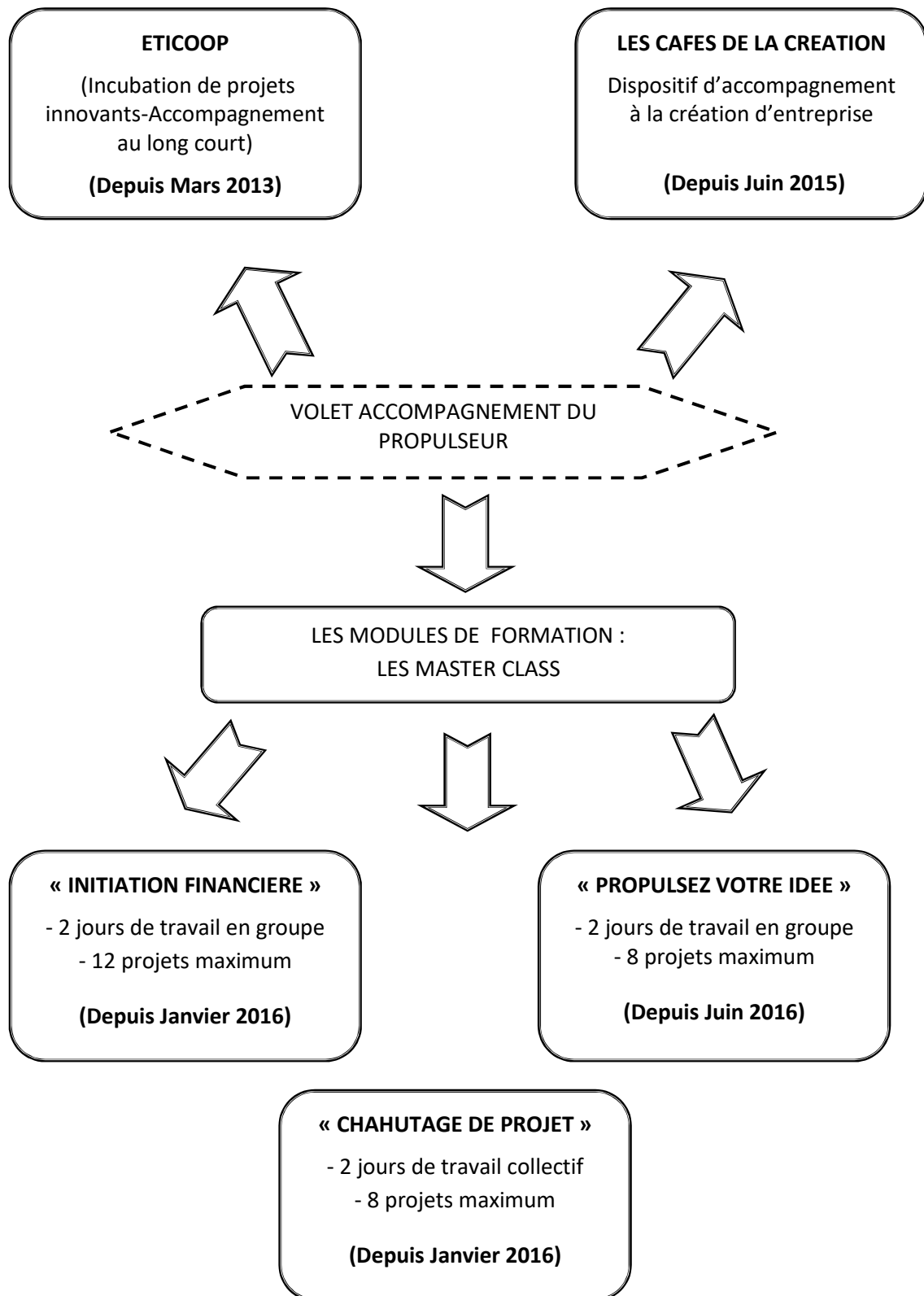


Figure 12 : Schéma de fonctionnement du volet « accompagnement » du Propulseur

Aussi, les modalités de financement et d'hébergement des projets sont également au cœur des priorités de ce dispositif innovant :

| |
|---|
| FINANCEMENT PROPULSEUR |
| <ul style="list-style-type: none"> - Prêt Propulseur (100 K€ sans garanties, différé de 36 mois, taux majoré pour tenir compte du risque, enveloppe de 2 M€) - Prêt lanceur Pro (jusqu'à 20 K€ de 24 à 84 mois, financement à 1% sans garantie et 50K€ pour les professions libérales) - Fonds d'amorçage Propulseur (500 K€/an avec maxi 50K€/dossier). - Partenariats avec 4 plateformes de <i>crowdfunding</i>, dont Miimosa (don), Graine de Gers (don), Wiseed et Anaxago (<i>equity</i>) (100 à 1000€ en fonction de la qualité du projet et de sa nature). |
| HEBERGEMENT PROPULSEUR |
| <ul style="list-style-type: none"> - Réseau de <i>coworking</i> (mise à disposition ponctuelle d'infrastructures aux porteurs de projet) avec des plans de formation dédiés, dans l'esprit et en déclinaison de l'ouverture du Village à Paris (ouverture prévue mi-2020) |
| RESSOURCES ET APPUI A DISPOSITION DU PROPULSEUR |
| <ul style="list-style-type: none"> - 1 Animateur en charge du fonctionnement du dispositif - 13 référents propulseurs nommés sur l'ensemble du territoire - 1 trame d'entretien projets innovants en ligne sous intranet - Constitution d'une caisse locale dédiée à la thématique de l'innovation - Réseau de 16 administrateurs répartis sur 4 territoires (Béarn, Bigorre, Gers, Pays Basque) |

Encadré 7 : Les modalités de fonctionnement du Propulseur (1/2)

Les indicateurs de suivi font état des résultats suivants :

| | Fin 2015 | Fin 2016 | Fin 2017 |
|--|----------|----------|----------|
| Financements Propulseur (en K€) | 105 | 503 | 705 |
| Financements Lanceur Pro (en K€) | 1241 | 1665 | 1850 |
| Start me up (nombre de porteurs de projet identifiés) | | 55 | 70 |
| Cafés de la Création (nbr de sessions- nombre de créateurs identifiés) | 4 -166 | 9 - 330 | 14-550 |
| Master Class (nbr de sessions- nombre de créateurs identifiés) | | 9 – 50 | NC |

Encadré 8 : les modalités de fonctionnement du Propulseur (2/2)

1.3. L'animation du segment startup

Issu du volet défi « Territoire » du projet d'entreprise dont l'objectif est de participer à l'exploration de l'environnement local, un nouveau service voit le jour en Février 2015 au sein du CAA, le « *Développement des Territoires et des Expertises* ». Celui-ci a pour objectif d'irriguer l'ensemble des expertises de la banque régionale autour de plusieurs thématiques : financement structuré, capital investissement et innovation, fusion-acquisition, développement des territoires, expertise sociale et retraite. Cette équipe constituée de 10 personnes, en appui des conseillers du marché des entreprises et du marché des professionnels, a pour vocation de mieux accompagner les clients et de générer de nouvelles sources de PNB pour la Caisse régionale. Ce service se veut être un outil au service du développement du territoire dont l'objectif est de créer de la connaissance à partir des expertises accumulées en interne, et de capter, via des événements organisés en externe (club des investisseurs, club business) de l'information qui va être par la suite intégrée dans les process internes. Aussi, ce nouveau service met en place une cellule de veille économique, en charge de coordonner une politique Filière au sein de la banque. En effet, comme l'illustre un cadre de direction, « *la cellule de veille économique se veut très pragmatique : il s'agit de faire une étude tous les deux mois sur cinq-six secteurs/an et de la mener en concertation avec les acteurs locaux y compris les patrons des espaces pros et entreprises en interne. Il s'agit de voir sur quels secteurs on a le plus d'encours, le plus de risques, etc. Par exemple, concernant la filière bois, on a les connaissances, on a des experts, on a des visions. On a les informations sur ce secteur. Par contre, il y a des secteurs où on est peu ou pas positionné parce que justement on n'a pas les réseaux. L'enjeu se situe sur la captation et la qualité de l'information* » (Cadre de direction, CAA). Au sein du service « Développement des Territoires et des Expertises », cette cellule de veille économique va mettre en pratique les recommandations du diagnostic d'entreprise en s'emparant d'une nouvelle mission : l'animation du segment startup et innovation. Pour porter ce projet novateur et différenciant créé en février 2016 et dont les premières discussions remontent à novembre 2015, le CAA décide de s'entourer d'acteurs majeurs du développement du territoire, mobilisés au profit de l'innovation et de l'accompagnement de projets innovants (pépinières d'entreprises, incubateurs, accélérateurs, Banque Publique d'Investissement, etc.). Si les ambitions sur le segment des startups sont importantes, cela ne signifie pas pour autant que l'ensemble des projets soient finançables, et sur ce point le niveau de développement de l'entreprise est déterminant. « *La vie d'une startup comporte quatre phases bien distinctes, à chaque étape correspondent des réponses spécifiques en terme de financement. Lors des deux premières phases (maturation et incubation), la banque n'a pas vocation à financer, il faudra alors aiguiller le créateur vers des investisseurs (capital risque) ou vers les différentes aides existantes (subventions, bourses, aides à l'innovation BPI). C'est notre rôle de banquier de pouvoir conseiller efficacement le dirigeant, qui nous remercie de la qualité de nos conseils et de notre connaissance de l'écosystème*

régional. Lorsque l'entreprise commence à se structurer, à trouver ses premiers clients, elle entre dans la phase d'amorçage, un financement bancaire peut être envisagé au cas par cas. Mais c'est véritablement lorsque l'entreprise accélère, que son chiffre d'affaires décolle que la banque a vocation à intervenir » (Responsable Développement Territoires et Expertises, CAA, extrait d'une brochure en interne). Aussi, « *Il faut avoir ce discours clair de dire qu'on intervient à tel stade, on est fait pour accompagner une startup lorsqu'elle approche le stade de la commercialisation. Aujourd'hui, le réseau de proximité et les conseillers savent que l'on intervient au stade de l'accélération* » (Directeur Espace Pro Bordeaux Centre, CAA).

Le groupe-projet va implémenter la démarche qui obtiendra validation de la part du comité de direction en septembre 2016 autour de trois axes principaux (cf. en annexe, page 368) : (1) création d'une organisation claire, agile et lisible (en interne et en externe) ; (2) animation d'une filière et construction d'une offre adaptée ; (3) une prise de risque renforcée, sécurisée par une expertise dédiée. Accompagner les *startups* est aussi envisagé par la banque régionale comme un levier pour accélérer la transformation de l'entreprise. Elle interroge à la fois sur la transformation des métiers bancaires, sur les nouveaux modes de consommation clients ainsi que sur les nouvelles manières de travailler. Le groupe-projet startup va s'appuyer sur une organisation en interne pour accompagner ce segment via la nomination de cinq référents Innovation sur l'ensemble du territoire de CAA. Les missions de ces correspondants sont celles de participer à la prospection commerciale en occupant le terrain auprès des pépinières, de connaître les outils de la caisse régionale (avances sur subvention, préfinancement du Crédit Impôt Recherche, etc.) et de conseiller les startups clientes et prospects sur les offres existantes, mais aussi de les renseigner sur des solutions de financement internes et externes (BPI, etc.) ainsi que sur des possibilités de financement en haut de bilan. Cette organisation en interne s'appuie par ailleurs sur la création, en Mars 2016, d'un comité startup dont les objectifs sont à la fois de favoriser la montée en compétence en interne des référents sur l'accompagnement des startups mais aussi d'apporter une meilleure réponse client (qualité, délai) via une meilleure communication interne. Le comité startup, à la demande du service instruction, donne un avis sur 3 axes à l'issue de chaque réunion : le business model, la demande financière, ainsi que des préconisations facilitant une réponse client qualitative. Par la suite, en décembre 2016, a été lancée une offre dédiée aux startups, « l'offre start box », offre à la carte réservée aux 5 espaces pro Référents Innovation et dont l'objectif est de faciliter les entrées en relation de nouveaux clients via un pack dédié (ouverture du compte bancaire, gestion des flux, épargne-lancement, assurances bien, assurances personnes).

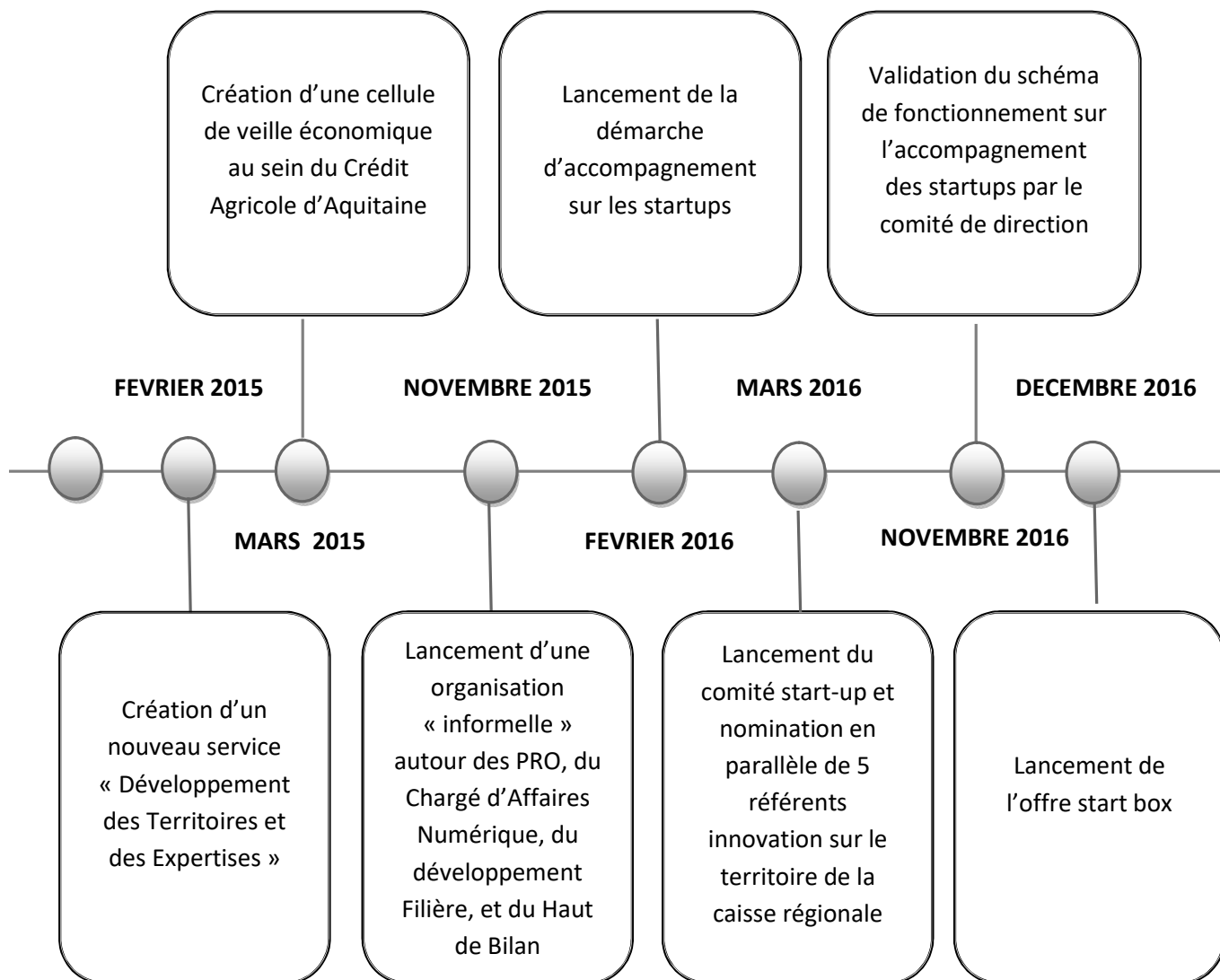


Figure 13 : Les principales étapes du processus d'accompagnement des startups au CAA

1.4. Le Laboratoire de l'innovation

A l'issue des réflexions menées dans le cadre du PE « Défis Aquitaine » lancé en Juin 2014, le CAA a validé en Juin 2015 les grands principes de sa politique d'innovation qui nécessitait plusieurs précisions : la structuration, en interne, d'une démarche d'innovation collaborative ainsi que l'organisation d'un système de veille (information sur le territoire, sur un secteur géographique, sur un secteur d'activité) et de partage de l'information. Le CAA a mis en place en Mars 2016 une « Boîte à Idées » afin de recenser et faire remonter l'ensemble des idées proposées par les collaborateurs et élus de la caisse régionale. Les lignes directrices de la « Boîte à Idées », accessible depuis un *Smartphone*, consistent à (1) favoriser l'émergence des idées et leurs mises en œuvre en circuit court ; (2) Impliquer les collaborateurs et les administrateurs ; (3) Détecter les victoires rapides et les futures pépites du Crédit Agricole d'Aquitaine et enfin il s'agit de récompenser les contributeurs les plus investis et les meilleures idées. Une fois que les idées sont déposées, elles sont soumises aux votes et commentaires de tous les collaborateurs et élus. Une fois que les collaborateurs et élus ont voté, les idées pré-qualifiées sont présentées devant l'instance de validation qu'est « le labo de l'innovation », comité composé d'une quinzaine de membres et élus (directeurs d'agence, responsable du pôle Marketing Stratégique et Relationnel, responsable de la banque multicanale de proximité, maire du Village, responsable communication interne, responsable de l'informatique, etc.) qui note les idées pour prioriser les tests d'usages à lancer. Dès lors que l'idée a été sélectionnée et que le comité projet a validé avec cet instance sa faisabilité via l'établissement de critères de *scoring*, la troisième phase consiste par mettre en œuvre l'idée et à s'engager dans un processus de conduite de changement (réalisation d'une note de cadrage, information en comité de direction, suivi de l'idée par le comité projet). Si les tests se révèlent concluants, alors le « labo de l'innovation » généralise l'idée tout d'abord en réalisant un pilote (phase 4) puis en le déployant (phase 5) (cf. en annexe, page 355, le processus de validation d'une idée au sein du *Lab* de l'innovation).

Le *Lab* est également l'occasion pour la banque régionale de s'ouvrir sur l'environnement extérieur avec la participation en réunion d'experts et de startups qui interviennent sur différentes sujets (transformation numérique, *fintech*, *blockchain*, *data science*, etc.). Ces interventions ont le mérite d'être filmées et relayées sur l'Intranet, participent à l'acculturation de l'ensemble des collaborateurs et administrateurs du CAA. Les phases de sélection et de priorisation des idées s'inscrivent en mode *startup*. En effet, le *Lab* donne l'occasion au porteur de projet de « pitcher » la présentation de son idée en cinq minutes. Ensuite, suivant une logique de co-construction, les membres du *Lab* délibèrent autour de l'idée avec la présence du porteur de projet et lui donnent directement son avis. Enfin, après le « pitch » de synthèse d'un des membres du *Lab*, la réunion se termine par un vote de tous les participants au comité.

En outre, les idées qui deviennent des projets sont pilotées par les membres. Cette démarche exploratrice oblige les collaborateurs à se remettre en question de façon permanente. En effet, « à chaque fois, sur le Lab, on a des interventions externes. Soit, de dirigeants de start-up, soit de personnes du groupe qui sont sur des choses en rapport avec l'innovation, avec la façon dont le business évolue dans le monde économique, etc. et les nouvelles pratiques. Et ça c'est très intéressant parce que le fait d'apporter de la culture et d'ouvrir les collaborateurs à autre chose on est forcément amené à se remettre en question et à faire le lien avec nos pratiques actuelles et à se dire moi demain comment je vais être, ma banque elle va être comment, etc. etc. On fait forcément un lien et ça je trouve que ça attise la curiosité des gens et la curiosité c'est le maître-mot de tout ça. Il faut être curieux pour pouvoir être adaptable, pour pouvoir changer, pour pouvoir évoluer » (Chargé d'activité organisationnel et technique, CAA).

1.5. Le Village

L'année 2013 marque un point d'inflexion important pour le groupe Crédit Agricole sur la thématique de l'innovation. Suite à la création en Février 2012 d'une Direction de l'Innovation au sein de la FNCA (Fédération Nationale du Crédit Agricole), les équipes du *top management* en charge du pilotage de l'innovation au sein du groupe décident de mettre en place, au niveau national, une structure physique dédiée à l'accompagnement entrepreneurial. Après un premier échec, en 2013, d'un *technolab* dont la vocation était de présenter aux clients du Crédit Agricole les avancées en termes d'innovations technologiques (carte sans paiement, bornes interactives, etc.), nombreuses ont été les interrogations au démarrage du projet, y compris une bonne partie des dirigeants, persuadés des pertes qu'allait engendrer cet investissement immobilier : « il n'y a jamais une réflexion complètement aboutie, peut-être que ça part plus d'une intuition stratégique que d'une véritable conviction » ; « quand j'ai expliqué la démarche, il s'agissait d'avoir au moins trois partenaires importants. On avait Microsoft, IBM, Orange, HP. Quand j'ai présenté ça au bureau fédéral, il y avait la moitié qui disait oui c'est super, il faut y aller mais ne mettez pas trop d'argent, attention au risque ; l'autre moitié qui disait pourquoi, on n'a pas besoin de partenaires. Ce que vous proposez-là, on peut le faire tout seul » (Cadre de Direction, CAA et ancien responsable de la Direction de l'Innovation). Aussi, « ce n'était pas des détracteurs qu'il y avait plutôt que des promoteurs à l'origine (...) Je le vois plutôt comme une interrogation par rapport à la nouveauté pour un certain nombre de personnes dans le groupe et ce qui pour le coup est tout à fait légitime puisqu'on sort quand même de notre cadre habituel » (Responsable Domaine Support Relation Client, CAA).

Cette structure voit le jour, en juin 2014, avec l'ouverture du premier Village de la Fédération, à Paris. Ce lieu a vocation à accompagner des *startups* en phase d'accélération et repose sur « l'équilibre entre *start-up* de tous secteurs innovants et grands partenaires » (extrait d'une plaquette interne). Les ETI et les Grandes Entreprises, outre leur apport financier, co-pilotent le dispositif en arbitrant et

sélectionnant les projets souhaitant s'implanter dans le Village. Le rôle du Village est ainsi celui d'un « *facilitateur de liens entre start-up et grands groupes, et de créer des hybridations entre secteurs* » (directeur général délégué, Maire du Village de la Fédération). Représenté par son maire qui le dirige en interne, et le représente en externe en dehors de ses murs lors d'évènements auxquels il prend part, cette entité a également pour objectif de faire comprendre, à l'ensemble des collaborateurs du Crédit Agricole, la nécessité de se rapprocher des acteurs de la nouvelle économie et plus généralement de créer des passerelles entre la banque et l'innovation. En cela, il est un lieu d'éclosion de nouvelles pratiques et d'apport de réflexions sur les modes organisationnels et l'évolution du métier bancaire.

Une autre particularité du dispositif est qu'il doit pouvoir s'implanter au niveau des caisses régionales. A ce jour, près d'une trentaine d'entre elles ont dupliqué le modèle « Village » en région en conservant leurs propres spécificités locales. Cette diffusion à grande échelle porte le nom de « Réseau des Villages ». D'ici 2019, le Groupe prévoit 30 Villages opérationnels et près de 1.200 start-up abritées. Il s'appuie en outre sur une équipe de 4 référents dédiés pour accompagner le développement des Villages en région. Concernant la caisse d'Aquitaine, l'ouverture est récente puisqu'elle remonte à février 2017. Après une première levée de fonds de 9 millions d'euros, le Village héberge 24 *startups* en phase accélération issues de divers domaines tels que l'ingénierie, la santé, la communication, le marketing, le numérique, l'énergie ou encore l'environnement. Pour « habiter » au Village, les *startups* s'acquittent d'un loyer de 200€ HT par mois, qui est comparable à ce que demandent les incubateurs et les pépinières d'entreprises, pour avoir un accès à toutes les installations du Village (salles de réunion, bureaux et open-space, une « place » du Village avec des petits canapés, etc.). Au sein de ce tiers lieu innovant, les *startups* peuvent rester au maximum deux ans, le temps d'accélérer leur *business*.

En local, on retrouve des pratiques identiques observées dans les autres Villages : communication interne et externe et maintien d'une bonne visibilité (promotion des *startups* sur tous les supports de communication et de publicité), installations adaptées (espaces de réunions, de *coworking*), club des partenaires (animation du site, sélection des *start-up*, programme à la carte avec des ateliers, des conférences et des *workshops*). Les éléments d'acculturation à ce dispositif sont surtout visibles dans les propos des acteurs : « *ce qui est arrivé dans les caisses, c'est cette idée que via ce système, on peut être utile aux entreprises de nos secteurs, on peut avoir une histoire à raconter à notre tissu économique local. On peut amener dans cette aventure des partenaires. On peut aussi aider les start-up car c'est aussi un moment où elles sont devenues fréquentables* » (Cadre de Direction, CAA) ; « *notre métier d'intermédiaire ne peut-il pas se transformer en intermédiaire de l'innovation en créant du lien entre start-up et grandes entreprises ? Ce métier d'intermédiaire de l'innovation peut avoir des effets positifs en termes d'image, de veille active auprès de start-up susceptibles de devenir soit partenaires*

dans la création de produits, soit clientes en termes de prise de participation » (Directeur Relation Client, Groupe). Il se conçoit comme un lieu de partage et de création organisé autour de quatre missions (favoriser l'émergence de projets innovants et de nouveaux talents ; accompagner les jeunes entreprises dans la mise en œuvre de leurs solutions et dans leur réussite commerciale ; promouvoir, accélérer et diffuser l'innovation sous toutes ses formes ; servir le développement économique des territoires).

| LE PROJET DU VILLAGE |
|---|
| <p>1000 m2 dédiés aux startups et à l'innovation (lieu ouvert depuis février 2017)</p> <p>24 <i>startups</i> hébergées (septembre 2017) dans différentes thématiques : ingénierie, santé- vieillesse, services, NTIC, énergie-environnement</p> <p>Objectif de mettre en relation ETI et grands groupes avec des startups de façon à accélérer ensemble leur développement</p> |
| SA VOCATION |
| <p>Dédié au business et à l'innovation, le Village accompagne les <i>startups</i> en phase d'accélération</p> |
| SON CONCEPT |
| <p>Communication et visibilité : promotion des <i>startups</i> sur tous les supports de communication et de publicité notamment grâce à une présence au sein de l'écosystème régional et national</p> <p>Des installations adaptées : espaces de réception, salle de réunions, bureaux fermés, espaces de <i>coworking</i>, bureaux ouverts, espaces privatisables à la demande</p> <p>Un club des partenaires : animation du site, sélection des startups, participation financière au dispositif</p> <p>Programme à la carte : ateliers, conférences, <i>workshops</i> animés par un réseau d'experts</p> |
| SES MISSIONS |
| <p>Favoriser l'émergence de projets innovants et de nouveaux talents</p> <p>Accompagner les jeunes entreprises dans la mise en œuvre de leurs solutions et dans leur réussite commerciale</p> <p>Promouvoir, accélérer et diffuser l'innovation sous toutes ses formes</p> <p>Servir le développement économique des territoires</p> |

Encadré 9 : Présentation du projet « Le Village »

Les indicateurs de suivi et de pilotage des Villages (en France et au CAA) sont les suivants :

Au niveau national :

- 15 Villages sur l'ensemble du territoire et 288 *startups* accompagnées (Décembre 2016)
- Création de 600 emplois (décembre 2016)
- 238 entreprises partenaires (Septembre 2017)
- 23 Villages (décembre 2017)
- Objectif de 30 Villages (2019) et 1200 *startups* hébergées

Au Village de la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA) à Paris :

- Ouverture du premier Village à Paris (Juin 2014) dont 154 *startups* hébergées (fin Juin 2017)
- 70 M€ levés (décembre 2016)
- 250 K€ de CA moyen/startup en 2016
- 450 emplois créés
- 30 partenaires
- 800 événements/an
- 8 mises en relation/startup

Au CAA :

- 24 *startups* hébergées (Septembre 2017) dans différentes thématiques (ingénierie ; santé-vieillesse ; services ; NTIC ; énergie-environnement)
- 9 M€ levés (dont Wiidii et NFCL : 500 K€ + Multivote : 1000 K€)
- 101 emplois créés au total (novembre 2016)
- 13 entreprises partenaires qui interviennent sur des domaines d'activité variés (communication, stratégie digitale, levées de fonds, pitch, développement commercial,...) : Fidal, H&A Location, Sanofi, Bouygues Bâtiment, Microsoft, Phillips, GT Location, Keolis Bordeaux, Pichet, Mazars, Samsic, Sopra Steria, EDF
- De nombreux événements organisés (Club des investisseurs, rencontre experts, réunions du labo de l'innovation, pitch, etc.)

Encadré 10 : Les modalités de fonctionnement du Village

2. L'articulation des dispositifs organisationnels avec la structure-support

L'intérêt de notre recherche vise à étudier les cohabitations à l'œuvre entre les cinq dispositifs organisationnels étudiés et les interactions nouées avec l'organisation-support. Chacun d'entre eux parvient, à des degrés divers, à s'adosser à la structure. Ce début de perméabilité atteste que ces entités ne fonctionnent pas de façon entièrement autonome.

2.1. Le renforcement des liens entre ETICoop et la structure-support *via* les Cafés de la Création

ETICoop, qui bénéficie d'une image positive en interne comme en externe, est reliée aux « Cafés de la Création », organisés par le service animation du marché des professionnels, confirmant le fait qu'une bonne entente se matérialise entre la structure et la manifestation organisée mensuellement. ETICoop participe, de façon systématique, à cet événement qui se déroule en dehors des locaux du CAA aussi bien chez les prescripteurs que chez les partenaires de la banque (chambres consulaires, réseau des boutiques de gestion, club des entreprises, etc.) et s'adresse à tous les stades de développement de la création d'entreprise. Bien souvent, les équipes rencontrent deux profils de créateurs (créateur avec un projet à maturité, créateur en début de démarche). Le premier type de créateur cherche à obtenir un conseil précis auprès de 2 à 3 experts alors que le second, en début de démarche entrepreneuriale, cherche à rencontrer un maximum de partenaires pour faire le tour de ses questions.

Les conseillers et directeurs d'agences qui participent sur la base du volontariat à l'événement sont considérés comme des « éclaireurs internes », dont le rôle est d'aider et de participer au *sourcing* des porteurs de projet. Si ces « éclaireurs internes » estiment qu'il existe une opportunité de *business* à créer, les conseillers professionnels n'hésitent pas à l'issue de cette rencontre matinale à contacter plus en aval les créateurs prospects afin de les rencontrer par la suite en agence de proximité. Pour ETICoop, les « Cafés de la Création » représentent une opportunité de recruter de nouveaux porteurs de projet qui pour certains d'entre eux bénéficieront par la suite de l'accompagnement de la structure. Plus généralement, cette manifestation est l'occasion pour ETICoop de développer son carnet d'adresses et de prouver son existence au sein de l'entité support.

Les modalités de fonctionnement des « Cafés de la Création » au niveau national et en local sont les suivantes (au 01.02.2017) :

NIVEAU NATIONAL

- 26 Caisses régionales ont déployé les Cafés de la Création
- De nombreux Cafés à visée thématique (café de la transition numérique et de l'agriculture connectée, café de l'apprentissage, etc.)

CAA

- Budget maîtrisé de 1900€
- 19 Cafés de la Création réalisés depuis fin 2015 dont 11 éditions (2017), 7 éditions (2016) et 1 édition en 2015
- Depuis le lancement des Cafés de la Création :
- 87 experts sollicités, 420 créateurs invités dont 304 présents, 100% des créateurs installés créent au moins 1 emploi
- + 1200 entretiens d'experts réalisés, + 200 créateurs rencontrés par les conseillers professionnels
- Cafés à visée thématique (Café digital au Village, Café des Créatrices à Darwin, Café des étudiants) en 2017

Encadré 11 : Les modalités de fonctionnement des Cafés de la Création

Nos différentes observations confirment l'idée que les « Cafés de la Création » jouent un rôle non négligeable dans l'articulation entre ETICoop et la maison-mère. L'avantage d'un tel événement est qu'il permet à la banque et à ETICoop de s'ouvrir vers l'environnement externe. Cette manifestation, mensuelle, est l'occasion pour l'acteur bancaire de réaffirmer son ancrage et son utilité au territoire. ETICoop illustre le positionnement d'une banque pour « *concrétiser des stratégies sur le terrain par des actions très concrètes, locales basées sur l'accompagnement* » (Directeur Général Adjoint 1, CAA), au même titre que les « Cafés de la Création », dont sa vocation est également d'inscrire la banque au plus près de son territoire :

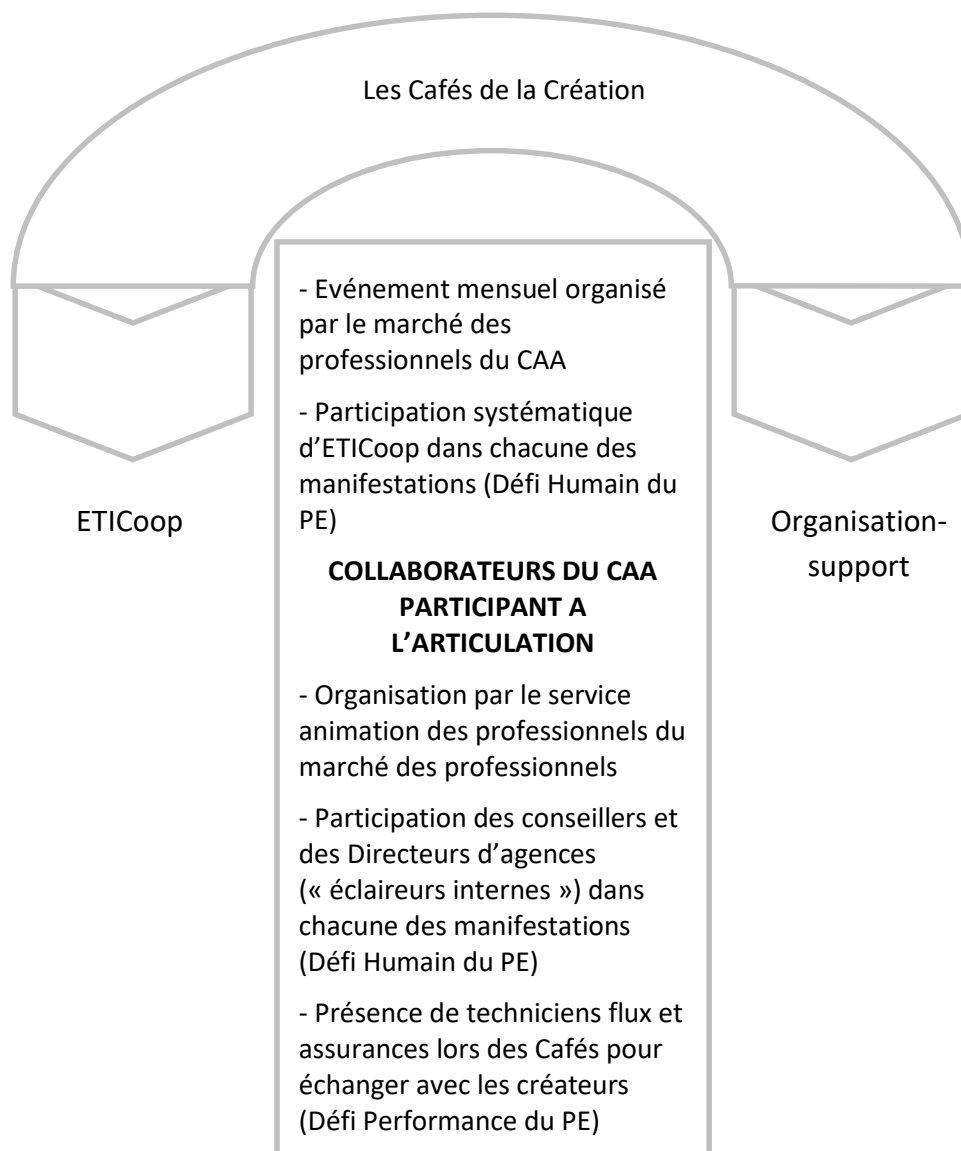


Figure 14 : Les « Cafés de la Création » comme dispositif clé dans l'articulation

2.2. Les liens entre le Propulseur et l'entité support

Le réseau d'appui à la création d'entreprise « Le Propulseur » s'appuie sur plusieurs acteurs en lien avec la banque régionale pour se développer et renforcer ses liens avec la maison mère. D'une part, en externe, il capitalise sur le réseau des administrateurs dont le rôle est de participer au *sourcing* et au repérage des projets innovants. Ces derniers, au contact direct de l'économie locale, assurent la jonction entre l'environnement et la banque régionale. Les élus sont épaulés, en interne, par l'équipe-animation composée des 13 référents (1 référent/territoire) et de conseillers experts des secteurs concernés, dont le rôle est d'être en capacité de détecter les entreprises innovantes afin de leur proposer les services du Propulseur que ce soit en termes d'accompagnement, de financement et/ou d'hébergement. Les référents du Propulseur communiquent directement auprès des administrateurs dans chacune des 65 caisses locales afin d'identifier de nouveaux porteurs de projet susceptibles d'intégrer le dispositif et participent parallèlement à les acculturer sur la thématique de l'accompagnement et du financement de l'innovation. Une fois les entrepreneurs innovants détectés, l'entreprise décide, en fonction de l'état d'avancement de leur projet, soit de les orienter vers l'équipe en charge de l'animation du Propulseur, soit les convient directement aux « Cafés de la Création » afin qu'ils puissent discuter autour d'un « *moment convivial et décontracté* » (extrait d'une plaquette interne) avec des partenaires externes (experts-comptables, fiscalistes, avocats, professionnels de l'accompagnement entrepreneurial,...) dans une logique de réciprocité et d'opportunités commerciales. Cet événement permet de « *fédérer les partenaires donc de faire vivre les partenariats* » (*ibid.*), mais pâtit du fait qu'il mobilise, à chaque manifestation, les mêmes participants ainsi que les mêmes collaborateurs de la Caisse régionale : « *il faut solliciter beaucoup de réseaux (...)* Sur les Cafés de la Création, on fait intervenir des conseillers et c'est quasiment presque toujours les mêmes qui viennent, ceux qui sont en tête du truc et qui s'y intéressent » (Animateur Fonctionnement Relation Client, CAA). En outre, cet événement nécessite de la part des organisateurs un renouvellement permanent de l'offre proposée afin d'éviter, d'une part, que les partenaires ne s'en lassent (logique d'essoufflement) et, d'autre part, de permettre à de nouveaux créateurs de venir rencontrer banquiers et partenaires. Ces matinales sont ponctuées de succès comme l'explique ce responsable de marché : « *récemment on a organisé un Café de la Transition numérique, c'était très intéressant. Il y avait beaucoup de nouvelles technologies (...)* L'idée c'était de dire et de montrer aux agriculteurs les applications que peuvent avoir certaines technologies dans leur quotidien et savoir de quelle manière ils peuvent s'approprier les différents outils » (Responsable Développement Professionnels 3, CAA).

Aussi, pour renforcer son influence avec l'environnement et être en prise directe avec l'évolution des modèles d'affaires des entrepreneurs innovants de son territoire, un des responsables de la partie haut de bilan de la caisse régionale effectue depuis 2015 un travail de veille en cartographiant l'ensemble des entrepreneurs de son périmètre géographique qui ont recours à ce mode de financement alternatif pour le financement de leur projet. Dès lors que la banque détecte qu'un entrepreneur (client et/ou prospect) se finance sur n'importe quelle type de plateforme (don, prêt et/ou capital), elle le contacte systématiquement afin de lui proposer une aide au financement de son projet (participation à hauteur de 1 K€ pour un projet sous forme de prêt et/ou *equity* et 100€ sous forme de dons). L'intérêt pour la Caisse régionale est de ne pas passer à côté de projets. Ainsi, elle se positionne en tant qu'apporteur d'affaires avec deux types de plateformes qui se positionnent sur la levée de fonds (Wiseed et Anaxago) et se comporte de la même manière avec la plateforme Miimosa (plateforme de dons) pour des projets à dominante agricole et rurale.

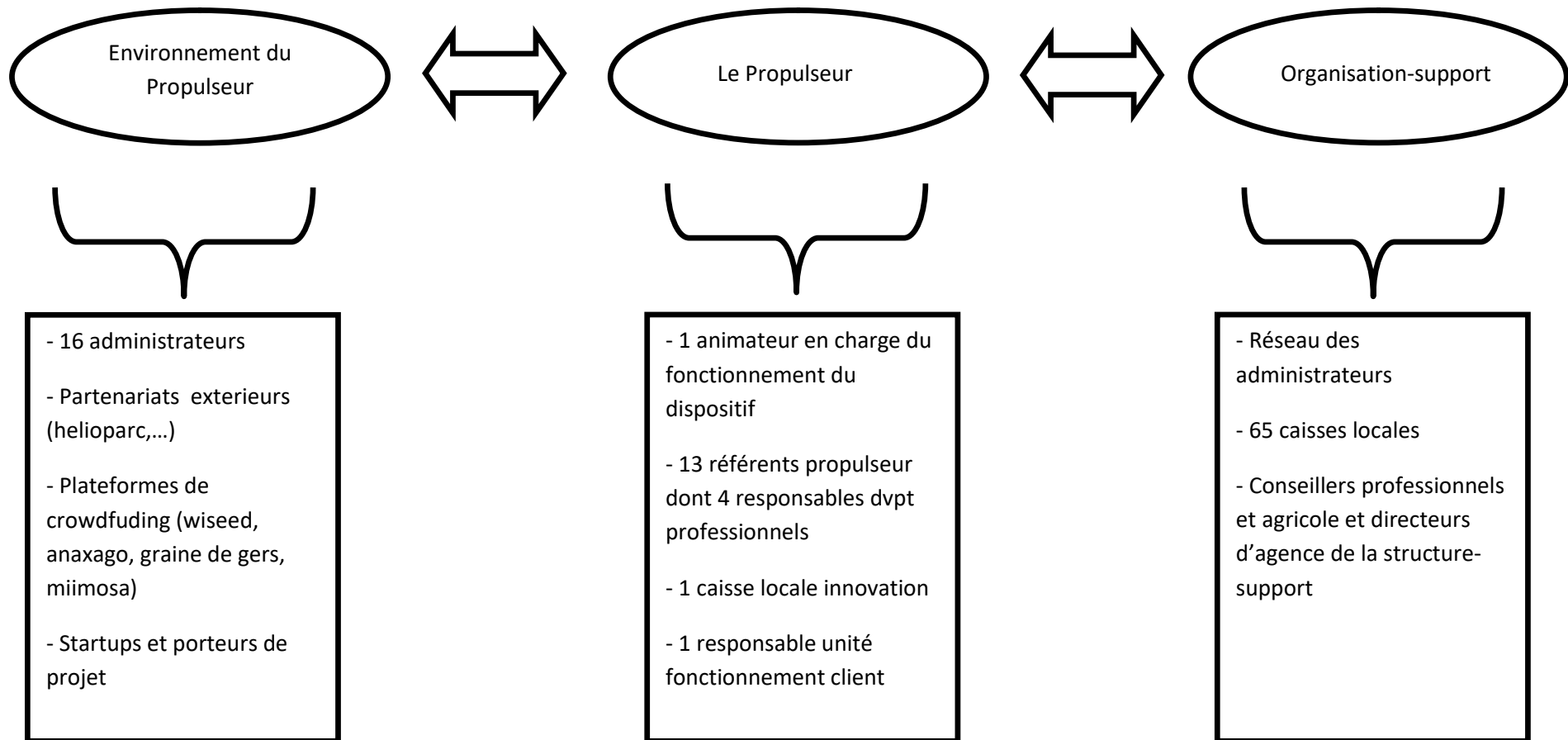


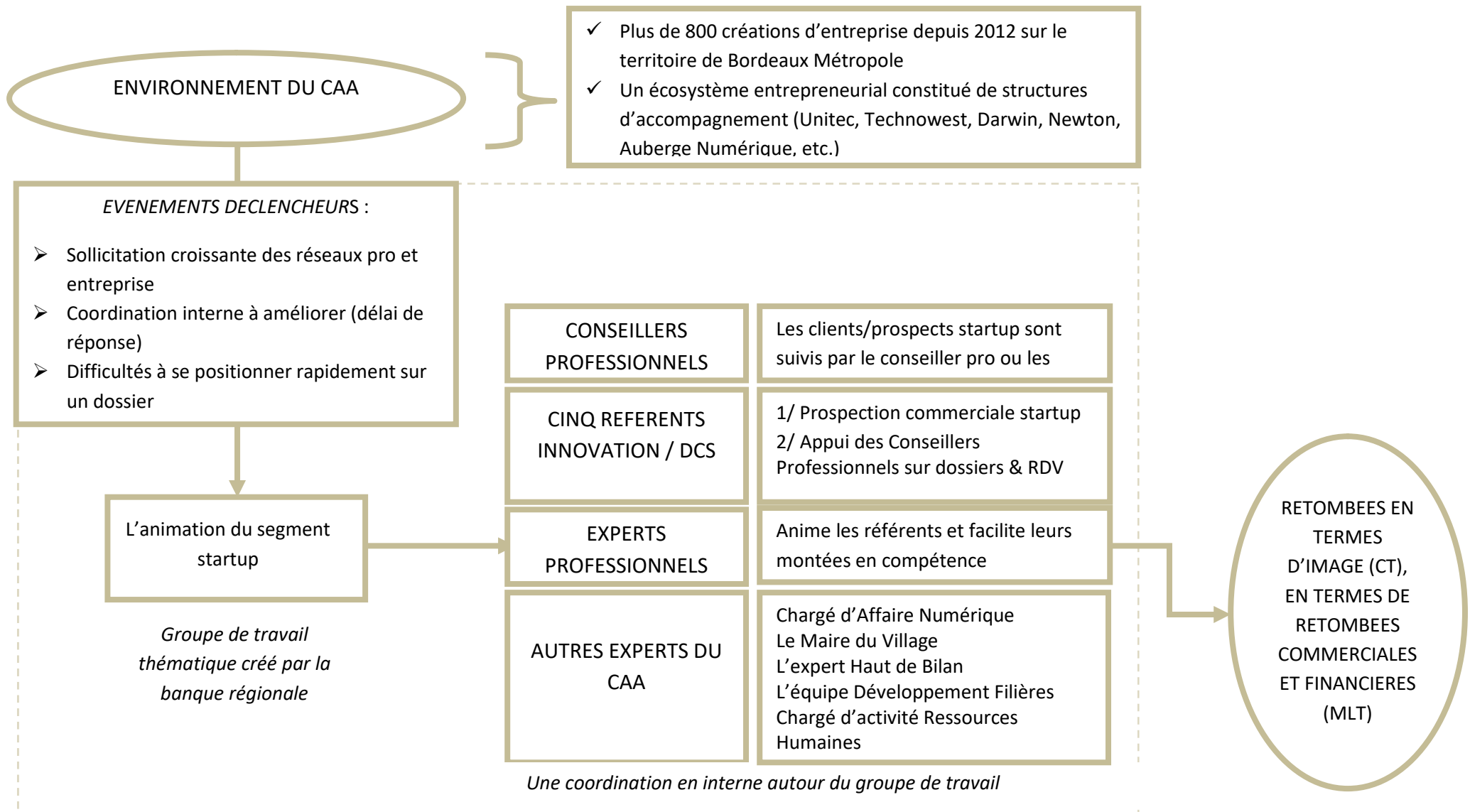
Figure 15 : Le Propulseur comme entité interne orientée vers l'externe

2.3. Le schéma relationnel entre l'animation du segment startup et le Crédit Agricole d'Aquitaine

A ses premiers mois d'existence (février 2016), le service en charge de l'accompagnement des startups pour la caisse régionale fait part de plusieurs constats. D'une part, il explique que la banque fait face à une sollicitation croissante des réseaux du marché des professionnels et du marché des entreprises concernant les nouveaux modèles d'affaires. D'autre part, afin de pallier le manque de lisibilité interne et externe, il insiste sur l'idée d'améliorer la coordination interne en réduisant le délai de réponse à apporter à ces nouveaux projets. En effet, la banque éprouve des difficultés à se positionner rapidement sur un dossier du fait d'un manque d'expertise en interne. Le CAA prend conscience de la nécessité de progresser pour mieux répondre aux startups en s'emparant d'un certain nombre d'objectifs que l'on va retrouver dans les trois principes directeurs qui seront validés et actés en septembre 2016 par le comité de direction de l'entreprise. Nos observations en tant que chercheur immergé au sein du service confirment cette idée que l'organisation bancaire consolide progressivement de l'expérience sur ce nouveau segment : *« sur ce sujet là, on avance. Par exemple, la personne des engagements (ndlr : service instruction des crédits) adopte une approche transverse même si avant ils avaient dédié une personne sur les startups maintenant c'est une approche en transverse (...) Ça veut dire que lui il suit les dossiers crédit mais il fait le relais avec l'animation c'est-à-dire nous (ndlr : les équipes support organisation interne) et les conseillers en agence (...) Le sujet côté RH-formation, on est en train de le prendre, c'est le sujet de la formation avec Unitec »* (Responsable Développement Territoires et Expertises, CAA). Les équipes qui participent à la mise en place de ce groupe de travail en interne (les référents startups du secteur, les fonctions support expertises, les fonctions support du marché des professionnels et marché des entreprises, les fonctions support organisation interne, le service formation, le service instruction, etc.) estiment avoir la chance « d'en faire partie » : *« j'ai vu un accompagnement très utile, très professionnel sur ce segment là de client. C'est valorisant pour les conseillers qui en sont, qui en font partie. (...) On voit autre chose et c'est intellectuellement fort »* (Chargé d'activité Ressources Humaines, CAA).

En lien avec le service formation de la caisse régionale, l'objectif pour le groupe de travail est avant tout de former les cinq Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) qui ont en charge dans leur portefeuille l'animation du segment startup avant de le décliner plus largement au reste de l'entreprise : *« l'objectif, c'est de faire en sorte que le conseiller acquière de nouvelles connaissances. Le conseiller vend du conseil mais pas que de l'offre. D'où la nécessité d'avoir une approche globale (...) Il y a 3 niveaux identifiés. Le premier est celui qui concerne les banquiers startups et les référents innovation soit 15 personnes que l'on anime aujourd'hui (ndlr : Janvier 2017). Le deuxième niveau concerne celui des conseillers qui ont des startups dans leur portefeuille mais pour lequel il n'y a pas aujourd'hui d'animation prévue. Le*

troisième niveau, en 2018, consiste à organiser un webinar pour irriguer l'ensemble des conseillers sur l'innovation » (Chargé d'activité Ressources Humaines, CAA et Responsable Développement Territoires et Expertises, CAA, extrait de notes d'observation participante).



Encadré 12 : L'animation du segment startup pour accompagner la nouvelle économie

2.4. Les relations entre le Laboratoire de l'innovation et l'entité-support

Le laboratoire de l'innovation, projet interne du CAA, est mené par les fonctions support du marketing stratégique. La « Boîte à idées » mise en place en Mars 2016 s'inscrit comme le seul canal devant permettre à l'ensemble des collaborateurs et élus de la caisse régionale de s'exprimer et de proposer des projets à caractère innovant : *« pour moi aujourd'hui, c'est la seule chose qui existe dans la boîte où on fait remonter des choses, où on détecte (...) Comment on trouve du temps pour s'emparer de l'idée pour faire un prototype, la tester et la déployer si possible (...) Quand on est une banque de réseau, une banque de détail avec l'implantation du Crédit Agricole ; on ne peut pas faire fi de 2600 collaborateurs, de 1200 administrateurs. Les idées elles sont là. C'est évident. Il n'y a personne qui a plus d'idées que 3800 personnes »* (Responsable Secteur Marketing, CAA). Outre la praticité évoquée quant à l'utilisation de la « Boîte à idées » et la force de frappe des 3800 personnes de l'entreprise, l'initiative est considérée comme « un vecteur de transformation culturelle » : *« les labos de l'innovation, c'est un vecteur de transformation culturelle. C'est totalement intégré au sein de l'organisation-support, et ce dans un environnement hostile. Il s'agit d'un terrain d'expression à l'intérieur d'une entreprise traditionnelle. Il s'agit d'un caillou dans la chaussure qualifié d'usual suspect. Elle octroie la possibilité de tester, d'expérimenter ainsi que de produire des hackathons »* (Responsable Domaine Industrie Services, CASA). En outre, ce dispositif peut potentiellement générer des retombées en créant du lien entre les différents collaborateurs de l'entreprise : *« ça permet d'avoir ne serait-ce que des échanges et de se connaître entre nous (...) Moi j'ai rencontré des administrateurs qui sont sur des filières et avec lesquelles demain je pourrais travailler dans mon métier, par exemple. Y a une histoire de réseautage qui est très importante »*. Cette démarche s'inscrit en tant que dynamique plus globale portée par le groupe bancaire puisque l'ambition affichée est de détecter et de faire émerger de nouvelles pépites de projets innovants en interne. Le recours aux hackathons²⁸ ouverts aux contributeurs internes et externes est désormais solidement ancré dans les habitudes des institutions financières.

²⁸ Les hackathons sont des événements de programmation informatique collective, permettent de créer des passerelles avec l'écosystème numérique et d'accélérer la transformation digitale

Les tests terminés, en cours et en cadrage sont (au 31.08.2017) :

- Test terminé : **RSE Yammer** (idée initiale Facebook @ Work)

1. Outil interne entreprise reprenant les principales caractéristiques du réseau social. Pour exemple un commercial sur le terrain via son tel portable sera en mesure de programmer une réunion avec d'autres collaborateurs ou même de faire une visio en live
2. Difficultés rencontrées : Sujet communication interne
3. Bilan : Le projet est généralisé au sein de l'entreprise (fin 2017)

- Test en cours : **Faciliter l'accessibilité en agence des personnes sourdes et malentendantes**

- Faciliter l'accessibilité en agence des personnes sourdes et malentendantes
- Bilan : Test dans l'agence de Gradignan. Visio Lync pour les clients sourds qui sont en agence avec leur conseiller et un interprète LSF à distance au siège du CAA à Bordeaux. Installation d'une boucle magnétique pour les malentendants. Partenariat avec l'INJS de Gradignan. 3 entretiens ont été effectués (Août 2017)
- Difficultés rencontrées : problématique des ressources. Politique RSE de l'entreprise
- Objectif : permettre à terme que 10-15 agences soit équipées d'une webcam ligne (problématique RSE)

- Test en cours : **Vis ma Vie en agence**

- Permettre à des cadres de direction de se rendre en agence pour être en agence au contact des collaborateurs
- Difficultés rencontrées : le projet devait initialement permettre aux cadres de direction d'aller en agence. Blocage en interne (DRH)
- Bilan : à défaut que ce soit les cadres de direction qui se rendent en agence, ce sont les nouveaux cadres récemment recrutés par le CAA qui vont aller en immersion
- Objectif : permettre que les 11 nouveaux cadres aillent en immersion

- Test en cadrage : **Partage de ses compétences**

- Possibilité, grâce à une recherche par mot clé, de retrouver des compétences de collaborateurs autres que les compétences "classiques" que requiert leur métier
- Difficultés rencontrées : problématique de priorisation. Blocage en interne (DRH)

Encadré 13 : Les principales réalisations du Laboratoire de l'innovation (1/2)

Résultats obtenus du sourcing (au 31.12.2016) :

- 57 Idées
 - 103 Contributeurs
 - 265 Commentaires
 - 434 Votes
-
- Dotation d'un budget propre (50 K€) : Moyenne de 10 K€/POC
 - Validation de 11 idées en 2016
 - 9 Laboratoires de l'innovation (au 31.08.17)
 - Plus de 10% de l'entreprise a participé au vote d'une idée
 - Intervention de sept intervenants (Directeur Adjoint Aquitaine Europe Communication, Chef de projet ADI, Responsable Veille Innovation CASA, Directeur Innovation Cultura, etc.) sur différentes thématiques : transformation numérique, fintech, blockchain, travail collaboratif.

Encadré 14 : Les principales réalisations du Laboratoire de l'innovation (2/2)

2.5. Les interactions entre le Village et la banque régionale

A côté d'ETICoop et du Propulseur, le Village agit comme un autre tiers-lieu se définissant par son acception territoriale, comme un autre espace de coworking connecté à son tissu qui encadre et accélère les processus dit de « sérendipité » en favorisant les rencontres hasardeuses et non-linéaires : *« ici, on travaille beaucoup sur ce qu'on pourrait appeler le « hasard actif ». Vous savez la sérendipité, cette idée finalement que lorsque l'on vient au Village, on est content d'y venir, on ne sait pas trop ce qu'on va y trouver mais la seule chose dont on est sûr c'est qu'on va en ressortir inspiré. Sortir avec un projet, avec un partenariat possible, c'est ça le principe »* (Directeur Général Délégué, Village de la Fédération). Ce dispositif, *« à cheval entre l'environnement externe et interne »* (Responsable Secteur Pilotage & Contrôle de gestion, CAA) fait le lien avec les autres dispositifs d'innovation décrits auparavant. Il est un lieu de gestion des hybridations entre startups et grands groupes, entre startups elles-mêmes, et apparaît comme un véritable lieu de réseautage : *« ça ne pourrait pas fonctionner autrement (...) Le Village, il permet de sortir du protocole qui certaines fois peut tuer »* (Directeur Général Délégué, Village de la Fédération). En outre, ce dispositif s'inscrit pour la caisse régionale comme un outil d'accélérateur du business qui découle des objectifs initiaux que sont la communication et la visibilité externes : *« le Village a aussi permis de mettre un mot derrière ces évolutions qui avaient déjà eu lieu dans toutes les Caisses. Si ça a réussi ce n'est pas juste parce que l'idée était bonne c'est parce qu'elle était bonne au bon moment et qu'elle a permis de théoriser, de simplifier, d'avoir un discours libre dans le groupe, etc. qui a recouvert des initiatives qui en fait étaient en train d'émerger un peu partout. On s'est rendu compte après que dans telle caisse régionale eux ils avaient monté un fonds pour aider les startups, dans telle autre ils ont monté ETICoop. Et tout ça ça*

veut dire que c'était dans l'air du temps. Le Village a permis de mettre un chapeau cohérent » (Cadre de Direction 3 - Directeur Banque & Assurance, CAA).

Nous remarquons que de nombreuses passerelles existent entre ce dispositif et la maison-mère. En effet, pour renforcer les liens qui existent entre la pépinière, les startups hébergées et la banque support, un groupe de travail se réunissant tous les trois mois a été mis en place à l'initiative du Village avec un certain nombre de collaborateurs du siège pour créer des synergies : *« comment peut-on faire en sorte de travailler ensemble avec les startups du Village ? Qu'est ce qu'on peut tester ? Nous, on connaît mieux les startups. Pour le moment, on a eu des réunions où on a présenté les startups. On a travaillé un petit peu sur 2-3 cas spécifiques, on a essayé de structurer un peu la démarche ; comment fluidifier les échanges donc c'est très en lien avec la politique d'innovation »* (Chargé d'Activité Organisationnelle Village, CAA). Cette collaboration, entre les métiers du siège (principalement les fonctions support de la direction de la transformation) et les représentants du Village, a permis notamment d'intégrer les fonctionnalités d'une startup hébergée au sein du Village de la fédération à Paris ("*Jouxter*") sur le poste de travail de chacun des collaborateurs de la caisse : *« moi j'avais à l'organisation des gars (ndlr : au service organisation du CAA) qui cherchaient un moyen de mettre dans un outil l'ensemble des ressources immobilières de l'entreprise, des bureaux disponibles, etc. Et de mettre ça à disposition de collaborateurs nomades, des collaborateurs du réseau qui ont envie de savoir si jeudi matin dans le secteur du Langonais s'il n'y a pas un bureau ou ils peuvent aller se connecter. Cédric du Village nous dit qu'il y a une startup qui s'appelle Jouxter et ils sont au Village de Paris. On a fait le deal et on a validé il y a 3 semaines, on a acheté la solution on est en train de la nourrir avec nos bases ; voilà une manière dont je pense y a encore quelques temps on serait parti dans un projet interne et vas-y je fais un développement maison, etc. Voilà ça nous appris et ça nous permet d'être plus rapide »* (Cadre de Direction 2 - Directeur de la Transformation, CAA). Aussi, deux cas d'usage ont notamment été réalisés avec une des startups hébergées au Village Aquitaine. C'est le cas de la startup "*Multivote*" (plateforme interactive de vote en temps réel) puisque le CAA a utilisé son application lors de trois événements organisés par la banque. En effet, la Direction du Marché des Entreprises (DME) l'a utilisé pour organiser sa réunion annuelle à la Rock School Barbey en décembre 2016 et les managers du CAA ont pu l'expérimenter grâce à une action coordonnée par la responsable de la communication interne lors d'une plénière organisée où ils ont pu poser leurs questions en direct aux membres du comité de direction. Comme l'indique un des participants : *« la volonté elle est bien de faire des tests innovants. L'idée, c'est de faire des tests et de ne pas se prendre la tête avec des projets longs, etc. On veut tester l'usage et ça ça n'a pas changé. Concernant les startups du Village, on a vraiment la volonté de pouvoir tester leur service en priorité »* (Chargé d'Activité Marketing et Communication 1, CAA). Enfin, la contractualisation avec la deuxième startup "*Wiidii*" (assistant personnel hybride) est en cours bien que des difficultés demeurent présentes quant à son intégration

en interne notamment au sein de la direction : « Sur Wiidii, on a commencé par les directeurs et certains profils de conseillers qui sont très occupés sinon il n'y a pas d'intérêt (...) L'objectif, outre de faciliter et mettre à disposition une application et un système hybride, c'est de libérer le maximum de tâches automatisables. Actuellement, les assistantes de direction font beaucoup de secrétariat mais dès fois des trucs complètement débiles » (Ibid.). Et d'ajouter : « pour l'instant, ils (ndlr : les fondateurs de Wiidii) ne sont pas très chaud pour l'ouvrir aux clients. Normalement, on le teste avec 3000 clients, carte gold ou carte première » (Ibid.)

Du côté de la maison-mère et à l'initiative de la direction de la transformation, on cherche également à créer des ponts avec le Village : « nous on a recensé tout ce que cette entreprise avait envie de faire en matière d'innovation, on avait fait le tour des directions (...) J'ai aussi proposé au Village qu'ils viennent nous voir afin qu'ils nous présentent le pitch de toutes les entreprises et des startups présentes ou que tu vas avoir au Village parce que nous on n'est pas à l'abri de dire ah tiens ça ça peut m'intéresser » (Cadre de Direction 2 - Directeur de la Transformation, CAA). Plus récemment, pour renforcer cet adossement du Village à la maison-mère, a été actée la mise en place d'un événement visant à développer l'acculturation des collaborateurs du CAA : « tous les mois dès la rentrée (ndlr : Septembre 2017), on va faire intervenir ce qu'on appelle un grand témoin, un responsable de startup ça revient à ça sauf qu'au lieu que ce soit les membres du lab qui puissent échanger avec cette personne ce sera 15-20 collaborateurs qui se seront inscrits (...) Ce sera tous les mois, 1H30 le matin ; on appelle ça les 90' by CA Aquitaine autour d'un café ». L'idée étant de permettre à n'importe quel collaborateur d'échanger avec les startups du Village avec l'objectif aussi de convaincre les plus résistants d'entre eux de participer à ces matinales : « On a vocation au départ à l'ouvrir assez largement mais petit à petit en fait à convier des gens qui sont peut être les plus récalcitrants au changement » (Responsable Domaine Support Relation Client, CAA). Aussi, en vue de renforcer cette perméabilité entre la maison-mère et le Village, un appel a été lancé à destination des patrons de marché et de réseaux afin qu'ils s'approprient davantage les locaux et créer à terme des opportunités de business : « il faut qu'on invite aussi les patrons de région, les patrons de marché pour leur présenter les startups qui puissent se dire moi dans mon plan d'action commercial l'année prochaine qu'est ce que je peux utiliser » (Chargé d'Activité Organisationnelle Village, CAA).

Aussi, dans sa mission d'animation du segment startup et innovation, le service « Développement des Territoires et Expertises » a pour objectif d'accroître les passerelles et les échanges entre, d'une part, le Village et d'autre part la maison-mère. Pour ce faire, il a réuni, en mars 2017, une vingtaine de collaborateurs de différentes directions (conseillers et chargés pros, managers, chargé d'affaire entreprises, transformation, ressources humaines...) pour une journée de formation et d'échanges sur le thème des entreprises innovantes. Une partie de l'animation de la journée était assurée par des entreprises partenaires du Village ("Mazars" pour la partie comptable et "Fidal" pour le volet juridique). Des interventions qui se sont ajoutées à celles d'experts externes : un spécialiste de la transformation de grands groupes internationaux (top 5 des constructeurs automobiles notamment) et de startups californiennes *via* le témoignage d'un *senior conseil* de l'entreprise Dell ainsi que d'un *serial entrepreneur*. L'objectif de cette journée était, d'une part, de poursuivre l'acculturation des collaborateurs à l'environnement des startups et, d'autre part, de fournir aux collaborateurs présents des outils et la connaissance spécifique nécessaire dans plusieurs domaines (comptabilité, finance, juridique, etc.). D'ailleurs, cette journée a été considérée comme une réussite pour l'ensemble des collaborateurs réunis dans les locaux du Village pour l'occasion : « *la formation startup a été super bien accueillie et ça a été vraiment une réussite (...) C'est une sorte de reconnaissance et de valorisation pour le collaborateur qui est impliqué dans ce type de projet et c'est important (...) C'est pas parce que y a des spécialistes sur le sujet que les autres n'ont pas le droit de ne pas être au courant de ce qui s'y passe (...) Les gens qui ont participé à la formation startup sont plus sensibilisés à la nécessité de l'entreprise de s'adapter, de bouger que les autres (...) Une journée comme celle-ci nous permet d'homogénéiser notre approche et nos pratiques, siège et réseau pour être plus efficaces face aux demandes de ces nouvelles startups* » (extraits de données secondaires obtenues lors de la journée).

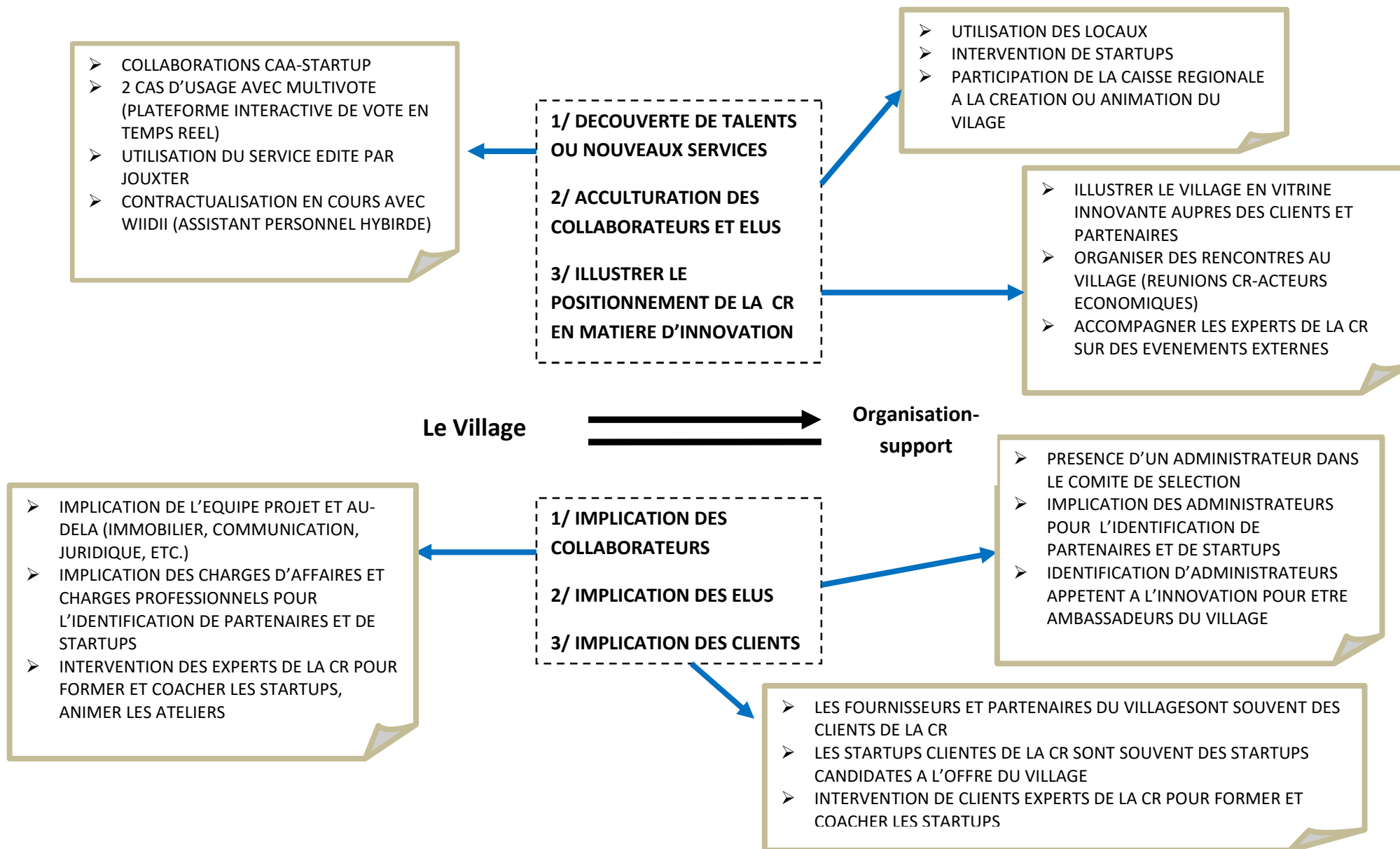


Figure 16 : Le schéma relationnel entre le Village et l'organisation-support

3. Une articulation progressive...mais encore incomplète

En dépit des premiers résultants probants que nous venons d'illustrer, l'articulation entre l'ensemble des dispositifs organisationnels étudiés et l'entité support demeure encore incertaine. Malgré les tentatives des collaborateurs interviewés d'y parvenir, nous pouvons nous interroger sur les réelles motivations de la Caisse régionale de permettre à ce que ces initiatives soient réellement intégrées au sein de l'organisation bancaire et sur les intentions des équipes du *top management* d'intégrer ces nouvelles connaissances dans le but de les inscrire dans leur stock de ressources et de capacités organisationnelles. En effet, le récit des acteurs quant aux éléments d'appréciation de ces dispositifs organisationnels indique que l'organisation bancaire est ballotée entre, d'une part, explorer de nouveaux périmètres et, d'autre part, poursuivre les activités bancaires traditionnelles génératrices de PNB pour la banque support.

3.1. Les éléments d'appréciation des dispositifs organisationnels étudiés

Avant de revenir de façon plus détaillée sur l'adossement aléatoire des dispositifs à l'entité support, recentrons-nous dans un premier temps sur les éléments de perception de chacun de ces dispositifs en revenant sur le récit des collaborateurs interrogés. Pour cela, nous avons créé notre propre structure de données, selon les préconisations formulées par la méthode Gioia (Gioia, Corley, Hamilton, 2013) en l'adaptant à notre contexte d'étude.

3.1.1. La perception d'ETICoop

La création d'ETICoop en 2013 coïncide au moment où le Groupe Crédit Agricole entame une réflexion nationale sur l'accompagnement à la création d'entreprises. Cette école déplace le curseur de la banque vers une logique de banque coopérative : *« concernant ETICoop, ça nous rapproche de notre modèle coopératif, c'est très important en termes de communication, ça valide beaucoup plus notre implantation régionale, le fait qu'on ait des décideurs locaux »* (Directeur Espace Pro Bordeaux Nord, CAA). En œuvrant à la promotion des valeurs coopératives, elle participe à insuffler un nouvel état d'esprit auprès des partenaires en externe avec qui elle collabore notamment dans le domaine de l'économie sociale et solidaire, de l'innovation sociale et ambitionne dès sa création de participer à la revitalisation des territoires ruraux : *« il s'agit de développer l'activité sur tous les territoires et de développer des activités économiques sur les lieux de vie des personnes, pour permettre à chacun de vivre sur son propre territoire s'il le souhaite. Nous sommes conscients des tendances démographiques actuelles qui concentrent les populations dans les zones urbaines et qui risquent de déséquilibrer les territoires. Notre objectif est aussi de densifier la cohésion sociale par*

l'entrepreneuriat, notamment entre les zones rurales et urbaines » (extrait d'un document confidentiel de l'ETICoop).

Ce dispositif vise à inscrire non pas la banque régionale dans une logique « *d'accompagnement bancaire* » mais davantage dans une « *perspective d'impulsion territoriale* », selon les propos rapportés par l'ancien directeur général de CAPG. Ainsi, la banque mutualiste fait le pari *via* ETICoop que s'engager sur ce nouveau créneau lui permettra de regagner la confiance auprès de ses clients et partenaires. D'ailleurs, nous constatons que les acteurs interrogés sont assez unanimes sur l'intérêt porté par la banque régionale sur le fait d'associer ETICoop aux racines mutualistes. Ce dispositif, en recherchant des effets de proximité directs mais aussi induits, participe notamment à véhiculer une autre image du banquier, plus sympathique et moins austère qu'accoutumée. Ainsi, l'image de marque de l'acteur bancaire se voit renforcée et vise à établir avec le client des relations durables, avec ce que l'on pourrait qualifier « *d'écologie* » des populations et des entreprises sur les territoires.

Cependant, en dépit de ces avancées notoires, cette entité parvient difficilement à impliquer les collaborateurs (conseillers et directeurs d'agence). Une grande partie des conseillers ne parvient pas à saisir et incorporer les signaux envoyés par la structure car ils estiment ne pas avoir eu la possibilité d'être confrontés à des porteurs de projet, ni « *la chance* » d'avoir pu participer à une session d'accompagnement collectif : « *tous n'ont pas eu des clients qui ont participé à ETICoop c'est dommage par ailleurs parce qu'on a de bons retours évidemment* » (Responsable Développement Professionnels 1, CAA). Inversement, nos résultats indiquent que les conseillers qui y participent expriment une forme de reconnaissance à son égard : « *après moi j'ai eu la chance de le voir en réel, de voir l'utilité de la chose* » (Conseiller Professionnel 1, CAA).

Les collaborateurs attestent d'un réel défaut d'image et d'un déficit de connaissance emmagasiné par la structure. Considérée comme « *éloignée* » des préoccupations au quotidien des collaborateurs, le corps managérial n'impulse pas suffisamment les collaborateurs à s'engager au sein de la structure. Ainsi, nos résultats viennent confirmer l'idée que la structure peine à être considérée comme un modèle pour la caisse régionale étant donné son caractère limité en termes d'impacts. Qualifiée « *d'invisible* » par certains collaborateurs qui ne voient pas où se situe l'entité physiquement, celle-ci pâtit également d'une difficulté à transférer son savoir-faire et impliquer davantage les conseillers et directeurs d'agence notamment dans les comités de sélection des projets. Outre le déficit de présence physique évoqué, nous estimons qu'ETICoop est davantage connue et reconnue au sein de la caisse régionale voisine (CAPG) car elle parvient plus facilement à mobiliser les équipes opérationnelles au-delà de l'équipe-projet qu'au sein du Crédit Agricole d'Aquitaine.

| ELEMENTS D'APPRECIATION ETICOOP | VERBATIMS DES COLLABORATEURS |
|--|--|
| <p>CONDITIONS D'EMERGENCE DE LA STRUCTURE</p> | <p>« Vous veniez au Crédit Agricole il y a cinq, six ans (ndlr : en 2012-2013) ; la création d'entreprise, ça n'intéressait personne et ça faisait peur à tout le monde. Contrairement à notre présence au territoire, on n'était pas engagés aux côtés des créateurs parce que c'était du risque donc on avait comme une aversion au risque et accompagner la création d'entreprise, c'était pas notre truc et aujourd'hui au travers de tout cela, on apprivoise la création (rires), on s'accoutume à ses risques parce qu'on les observe, parce qu'il y a de la porosité et du coup on est beaucoup plus appétent au capital-risque, on est probablement plus appétent à financer des projets et ça va irriguer progressivement l'entreprise » (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA)</p> <p>« J'ai trouvé que Mondragón s'appuyait sur trois piliers. Vous avez un pilier qui est celui de la formation, vous avez le pilier technique et enfin le volet financier. C'est-à-dire qu'en faisant cela, si vous avez des hommes formés, si vous avez des techniques de production qui sont au point et si vous avez les moyens financiers, vous pouvez créer de nouvelles coopératives et développer de nouvelles activités (...) L'idée, c'était de refaire la trilogie de la réussite de Mondragón. Mondragón, ils sont partis des écoles puis ont poursuivi par des coopératives et puis par la banque alors que nous on partirait de la banque et on ferait l'Ecole et les coopératives » (ancien directeur général, CAPG)</p> <p>« ETICoop cela avait été imaginé à l'époque tel que moi je l'ai perçu parce qu'il y avait un public qui venait à la rencontre de la banque et certaines personnes se rendaient compte aux côtés de l'accompagnement financier il serait intéressant pour assurer la pérennité de ces projets de former ces porteurs de projets. Il y avait déjà des choses qui existaient sur le territoire. Y avait des incubateurs, des pépinières, etc. etc. Mais l'idée, c'était de les former aussi avec une entrée sur la partie « Valeurs Coopératives ». L'idée, c'était de faire des promotions avec des porteurs de projets qui avaient des projets innovants mais c'était l'innovation au sens large » (Président de la Caisse locale de l'Innovation, CAA)</p> |
| <p>INTERET DE LA STRUCTURE</p> | <p>« ETICoop est un accompagnement au long cours que l'on pourrait qualifier de pragmatique et de pratico-pratique. Il permet de donner une image plus sympathique du banquier » (Directeur Général Adjoint 1, CAA)</p> <p>« On est en train de montrer que le banquier peut sortir du cadre qui est le sien normalement pour pouvoir aussi promouvoir l'une des raisons d'être d'une banque coopérative, c'est d'être utile à son territoire et à ses habitants, à l'emploi, à la création d'entreprise (...) On sort du costume traditionnel de banquier et dont on imagine que le seul objectif, c'est de brasser du fric, de faire du crédit et de la collecte » (Cadre de Direction 4 – Directeur Commercial, CAA)</p> <p>« Ce que ETICoop a développé au sens de construction collaborative d'un projet, accompagnement du projet dans sa viabilité avec de la co-construction, du co-développement autour des projets ; toutes ses formes là qui sont à la fois de l'accompagnement, du développement et de l'apprentissage; elles sont présentes chez ETICoop » (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA)</p> <p>« Nous ne parlions pas que de financement mais aussi de flux et de monétique (...) Cela participe à changer le regard de la banque. Les porteurs de projets voient la banque d'une autre façon. Cela donne une autre image intéressante selon moi » (Conseiller professionnel 2, CAA)</p> <p>« Cette démarche nous permet d'être en veille sur notre environnement et les sessions à la création sont complémentaires de ce qui existe déjà par ailleurs sur le marché » (Technicien Conseil Client – Marché Corporate, CAA)</p> |

| | |
|--|--|
| | |
| ADOSSEMENT DE LA STRUCTURE A L'ENTITE SUPPORT | <p>« On le relie aux Cafés de la création mais sur une forme allégée et justement ETICoop apporte un appui » (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA)</p> <p>« Je suis convaincu que des événements comme les Cafés de la Création et ETICoop sont complémentaires » (ancien responsable animation et gestion des partenariats Marché des Pros, CAA)</p> |
| EFFICACITES DE L'ACCOMPAGNEMENT | <p>« Ce sont plutôt des gens qui ont déjà eu une, voire même plusieurs expériences professionnelles, qui ont des idées intéressantes et qui sont souvent ouverts sur tout plein de réseau, c'est-à-dire qu'il ne suffit pas d'avoir une bonne idée, il faut aussi savoir comment on la monte, comment on la met en œuvre, comment on la diffuse ; ce sont des gens qui vont écouter, qui vont challenger leur idée et se faire boxer leurs idées auprès de plein de réseau (...) Je pense que l'ouverture et la confrontation, c'est quelque chose d'important pour le projet » (Directeur Général Adjoint 1, CAA)</p> <p>« La méthode du chahutage oblige le créateur à une remise en question entre le projet du début et le projet de la fin » (Directeur Espace Pro Bordeaux Sud, CAA)</p> |
| ACCULTURATION DES COLLABORATEURS | <p>« Je leur envoie souvent des messages pour les tenir au courant des choses qui arrivent, des choses un peu nouvelles mais qui sont différentes de l'approche commerciale classique où là ils ont suffisamment de relais. Ce sont des petits messages pour leur dire qu'il y a cette nouveauté. Il faut que vous soyez au courant. Dans les réunions où on les réunit par secteur, j'en ai toujours parlé. L'idée c'est qu'ils embarquent le sujet (...) Quand je vois qu'il n'y a pas de pivot ni de relais pris par le manager, j'y vais direct. On gagne du temps. Les circuits courts, c'est intéressant en économie mais c'est aussi intéressant en communication » (Animation Marketing Professionnels, CAA)</p> |
| RETOMBES | <p>« Je suis persuadée que c'est un élément déterminant et différenciant par rapport à d'autres établissements bancaires. Ça va au-delà des discours ; là on peut dire qu'il y a une vraie action qui nous permet d'accompagner les créateurs différemment et du coup pour que les conseillers aient toujours un coup d'avance par rapport à la concurrence » (Animation Marketing Professionnels, CAA)</p> |
| POINTS A CONSOLIDER | <p>« ETICoop, c'était très à l'avant-garde, c'était très novateur (...) ETICoop a eu un peu de mal à comment... irriguer... à diffuser parce qu'il était très à l'avance dans le concept... Très avant-gardiste (...) C'est marrant parce qu'ETICoop à chaque fois que l'on a présenté ETICoop ça a toujours beaucoup plus (...) C'est finalement auprès des dirigeants que ça a été le plus difficile à faire intégrer parce que ils n'avaient pas l'état de la réflexion d'aujourd'hui ; je pense que ce faisant ETICoop a contribué à faire avancer la réflexion sur tous ces sujets » (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA)</p> <p>« On ne peut pas dire qu'ETICoop soit complètement considérée par la Caisse d'Aquitaine et sa direction tout comme à Pyrénées Gascogne et sa direction comme étant l'un des éléments de leur fonctionnement. Ils ne le font pas rentrer dans le périmètre de leur métier et c'est à côté (...) Surtout, si dans le fond, ils ne s'en servent pas pour faire de l'Open Innovation (...) Il faut rester lucide et ne pas oublier que les performances commerciales et financières prédominent » (ancien directeur général, CAPG)</p> <p>« ETICoop tu interrogés les 2600 personnes de la Caisse sur ce qu'est ETICoop. Première surprise. Personne ne connaît (...) ETICoop tu interrogés la direction bancaire, au crédit personne ne connaît (...) A chaque fois qu'on va chercher des structures à côté qui sont très bien, sur le fond, et qu'il faut</p> |

| | |
|--|---|
| | <p><i>faire ; ça nous permet de nous défiler sur le mouvement qu'on pourrait faire en interne » (Responsable Secteur Marketing, CAA)</i></p> <p><i>« ETICoop je pense que c'est un petit peu nébuleux (...) Est-ce que c'est parce que ça n'a pas été expliqué ou ça a été mal expliqué ou que clairement c'est parce que les gens ne se sentent pas concernés aussi tout simplement (...) La communication qui avait été faite à l'époque n'était pas une communication qui était très dynamique » (Chargé d'activité organisationnel et technique, CAA)</i></p> <p><i>« ETICoop, ça fait quoi 2 ans ; moi je connais parce que je viens du crédit donc ETICoop je connais mais leur façon de travailler et puis moi au départ j'ai fais du conseil en création d'entreprise donc ça me parlait ETICoop j'étais déjà sensibiliser à ça ; je ne suis pas certaine que leur façon de travailler ait ... après il faudrait demander au réseau mais qu'il y ait eu un pont particulier avec des façons de travailler que nous on a...(..) C'est à côté. C'est un truc qui est à côté. C'est pas un truc qui est intégré (...) Ce n'est pas les mêmes personnes (...) Déjà ils ne sont pas Crédit Agricole Aquitaine déjà ça peut jouer ça peut être un premier truc. Physiquement ils ne sont pas ici. Donc ça créé forcément une distance physique (...) Il faut qu'ETICoop soit dans les agences. Peut être que c'est tout simplement ça c'est-à-dire que dans ce cas là si c'est des murs qui sont volants et si c'est des personnes qui doivent voler si elles doivent voler, elles peuvent être tout à fait à un moment donné être en proximité physique des personnes. On a beau avoir du 100% digital ou du 100% qui bouge ; ce qui reste c'est les hommes (...) Ca veut dire qu'il faut créer une proximité avec les choses et c'est comme ça que les partenariats se font (...) Nous quand on a travaillé avec eux moi je les ai envisagés comme un partenaire mais autant que comme un autre partenaire je dirais de la Création même si je savais qu'ils avaient une étiquette Crédit Agricole » (Chargé d'activité Marketing et Communication 2, CAA)</i></p> <p><i>« Je m'entends bien avec Erika, je m'entendais bien avec Xabi parce que c'était de l'humain. C'était de la bonne entente humaine mais en rien des échanges professionnels. On n'a jamais structuré d'approche. C'est chacun qui fait dans son coin au final parce que c'est compliqué de tout gérer par rapport à la somme de tout ce qui a à faire » (Animation Marketing Professionnels, CAA).</i></p> <p><i>« Il y a un réel défaut d'image y compris sur ce que fait ETICoop (...) Je connais ETICoop mais je n'entends pas parler d'eux. Je ne sais pas où ils sont. C'est vraiment quelque chose que je trouve excellent et je trouve que dans l'entreprise c'est pas assez mis en visibilité » (Conseiller Professionnels 2, CAA)</i></p> |
|--|---|

Tableau 10 : Extraits de verbatim des collaborateurs

3.1.2. La perception du Propulseur

Le Propulseur, en tant que réseau d'appui à la création d'entreprise innovante, est insuffisamment exploité aussi bien en interne par les collaborateurs que par les administrateurs en externe. L'équipe en charge de l'animation souligne de réelles difficultés à intégrer le dispositif dans le quotidien des collaborateurs. Les difficultés consistent notamment à appréhender les dossiers qui sortent du cadre traditionnel, révélant l'étude d'un projet innovant de « chronophage ». A ce propos, *« on traite des dossiers sur lequel on n'a ni historique ni comparaisons. Les fameuses normes CASA qui nous permettent de faire des dossiers classiques là on n'a rien et pour autant il faut se positionner, il faut accompagner et il faut prendre des décisions »* (Responsable Développement Professionnels 1, CAA). Pour que les conseillers ne soient pas dépourvus lorsqu'ils rencontrent un porteur de projet innovant, l'organisation a mis en place au niveau de son intranet une trame à disposition destinée à servir de mémo lors d'entretiens clients : *« il y a une trame à disposition qui te rassure. Et tu es capable de mener un entretien correctement avec ce type de trame et ça rassure le conseiller parce qu'il sait qu'il peut à un endroit aller chercher cette trame (...) On est capable dans toutes les agences de rencontrer, recevoir et orienter un porteur de projet »* (Responsable Développement Professionnels 1, CAA). Pour autant, en dépit de cet outil visant à aider et accompagner au mieux les conseillers au contact des entrepreneurs, ces collaborateurs n'assimilent pas l'importance de s'appuyer sur ce mémo lors d'entretiens clients et ont tendance à adopter un comportement moutonnier en se réfugiant derrière l'avis porté les référents nommés par la caisse régionale sur l'innovation : *« ce dispositif est même vécu par les conseillers pros comme une contrainte. Ils n'ont pas assimilé la finalité des prêts à l'innovation »* (Chargé clientèle professionnelle, CAA) ; *« ils te répondent (ndlr : les conseillers) qu'ils ne sont pas concernés et, du coup, vu que c'est quelques rares dossiers, ils les envoient aux personnes compétentes (...) Il y a quelques conseillers qui sont vraiment à la pointe et qui sont des référents sur le sujet et les autres se reposent sur ça (...) Ils s'appuient trop sur les référents dans certaines régions (...) Ce que je voudrais effectivement, c'est que chaque conseiller qui a un rendez vous avec un porteur de projet innovant traite tout seul (...) Le réflexe des conseillers pros, c'est d'aller se réfugier derrière le référent qui est formé »* (Animateur Fonctionnement Relation Client, CAA). Plus généralement, les conseillers de la banque régionale pâtissent d'un manque de connaissances sur ce que recouvre le dispositif, méconnaissant l'ensemble des piliers de son périmètre : *« savent-ils que la démarche Propulseur englobe les Cafés de la Création et des plateformes de crowdfunding ? »* (Chargé clientèle professionnelle, CAA). Outre l'importance de la communication interne de diffuser cette nouvelle approche d'accompagnement au sein des agences du réseau de proximité, nos résultats soulignent également que si les conseillers ne parviennent pas suffisamment à se mobiliser et à s'impliquer en interne, c'est aussi parce que l'approche qu'opte l'entreprise bancaire consiste à se baser sur la disponibilité des collaborateurs et sur leur volontarisme sans qu'ils n'y soient pour autant contraints d'y participer. En effet, *« chaque conseiller professionnel a*

été informé de l'activité innovante *Le Propulseur*. Après, c'est à chacun de s'y investir » (Responsable Développement Professionnels, CAA).

Ces difficultés d'intégration sont également dues à un remaniement organisationnel opéré en interne (avril 2017) depuis l'arrivée d'un nouveau directeur général à la Caisse régionale : « cela a été un dispositif qui a été appuyé par le précédent Directeur et je crois que l'actuel il n'a pas cassé la dynamique mais il a un regard différent mais je ne sais pas quelle est la politique de communication interne » (Président de la Caisse locale de l'Innovation, CAA). Cette réorganisation met à mal les synergies qui s'étaient auparavant créés : « en fait on travaillait bien ensemble. C'est pour ça qu'on a été perturbé par la réorganisation. On avait un bon noyau d'échange (...) Le nouveau Directeur Général n'est pas dans une perspective d'impulsion territoriale mais plutôt dans une logique d'accompagnement bancaire » (Animateur Fonctionnement Relation Client, CAA). Si la première version du dispositif englobait sous un même volet le tryptique « accompagnement, financement, hébergement », la seconde dissocie le volet « accompagnement/financement » du volet « hébergement » en le rattachant auprès de deux directions différentes (cf. schéma ci-dessous).

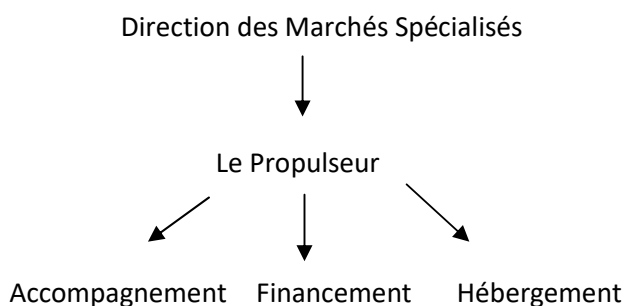


Figure 17 : L'organisation du Propulseur avant la réorganisation

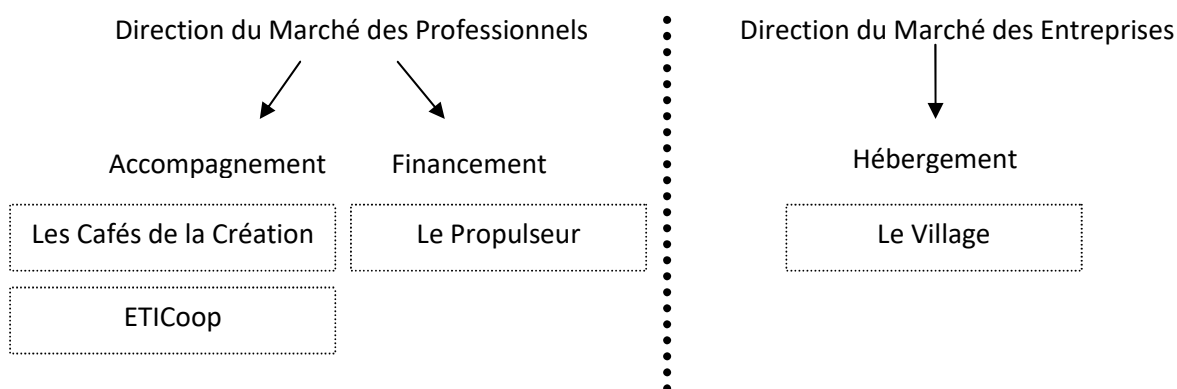


Figure 18 : Le schéma de fonctionnement du Propulseur depuis la réorganisation (avril 2017)

Cette nouvelle configuration met quelque peu à mal les différents services qui fonctionnaient jusqu'à alors selon la méthode des « vases communicants » comme l'illustre également le schéma ci-dessous : « souvent, les créateurs qui viennent au Café de la Création, on les identifie pour les formations courtes les "Master Class" puis des "Master Class", moi je les redirige vers ETICoop pour les cursus longs et l'idée aussi, c'était de rediriger vers le Village quand ils me paraissent à potentiel. Donc, on a le même public. Moi je suis un peu la portée d'entrée et c'est évident qu'on va continuer à travailler ensemble et que l'on développe énormément de synergies entre nos deux services (...) D'ailleurs, lors de la dernière promotion accompagnée par ETICoop (ndlr : la 8^{ème} promotion accompagnée en Octobre 2016), 50% des porteurs de projet étaient issus des Cafés de la Création ou des formations Master Class » (Animateur Fonctionnement Relation Client, CAA).

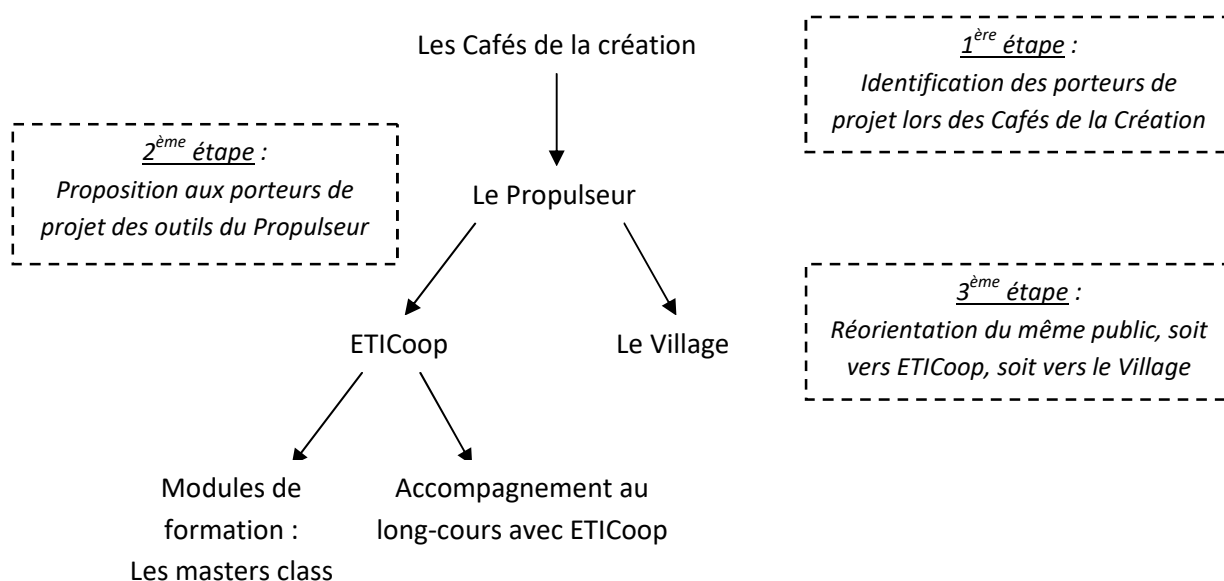


Figure 19 : Le tryptique accompagnement/financement/hébergement du Propulseur

Pour renforcer sa perméabilité avec la maison-mère, outre le fait d'animer et de faire vivre le dispositif en le renouvelant (ex : Cafés de la Création), les préconisations des collaborateurs indiquent que le Propulseur doit parvenir à créer davantage de synergies avec les conseillers particuliers et le réseau *corporate* de la banque régionale²⁹. Cette logique correspond par ailleurs aux ambitions du Plan à Moyen Terme que s'est fixée la structure. L'objectif pour les collaborateurs concernés de l'entité régionale est de permettre de décloisonner les différents marchés et de créer des ponts entre les différents services, en s'inspirant de la logique d'action qui avait été mise en place par ceux qui ont porté le Propulseur dès sa création. En effet, « je m'aperçois qu'il faudrait sensibiliser tous les conseillers pas seulement les conseillers pro et agri parce que tu peux avoir un porteur de projet qui peut être dans le portefeuille d'un conseiller part et qui à l'évidence a peut être un projet. Et du coup on peut passer à coté si on n'a pas sensibilisé l'ensemble des conseillers de l'agence » (Responsable

²⁹ Les extraits de verbatim des collaborateurs sont à retrouver en annexe (page 370)

Développement Professionnels 1, CAA). Aussi, « *il y a des synergies à développer notamment avec les conseillers particuliers (...) Il y a un souhait de se développer avec les conseillers particuliers. Celui-ci n'a pas encore les réflexes (...) L'idée, c'est que les partenaires se renouvellent (...) De même des synergies sont à développer avec le marché Entreprises. Il y a un vrai travail à réaliser. Il y a trop de cloisonnement entre, d'une part, le marché des pros et, d'autre part, le bureau des Entreprises. Cela fait en plus partie de l'ambition du Plan Moyen Terme* » (Responsable Développement Professionnels 4, CAA).

3.1.3. Les retombées minimales de l'animation du segment startup

En dépit de la volonté que dépeignent les collaborateurs de s'engager sur l'animation du segment startup, cette innovation processuelle n'en demeure pas moins qu'un « micro-sujet » pour la Caisse régionale par rapport à d'autres actualités jugées plus prioritaires (Nouvelle Organisation Distributive, Conformité, Banque Multicanale de Proximité, etc.). Ce groupe de travail ne mobilise même qu'une partie du temps et des équipes chez les cinq Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) qui s'intéressent de près au sujet. En effet, « *je ne veux pas mobiliser tout le monde aussi. Moi j'ai pris un conseiller pro et un chargé. Du coup quand j'ai des startups ; je vais plutôt diriger soit vers l'un, soit vers l'autre suivant la complexité du dossier (...) Je ne voulais pas en gros monopoliser toute l'équipe* » (Directeur Espace Pro Bordeaux Sud, CAA). Un autre DCS pointe l'existence d'une faible volumétrie des dossiers présentés (plutôt à dominante urbaine que rurale) et dont le tassement serait la conjonction de plusieurs facteurs dus à la fois à la place de plus en plus importante occupée par la concurrence sur le segment, aux hésitations de la caisse régionale en interne ainsi qu'à une réalité économique incitant les acteurs économiques « à plus de prudence ». Les hésitations, en interne, proviennent à la fois de la direction générale dont les messages peuvent parfois être considérés par les collaborateurs comme ambigus mais peuvent également provenir de leur N+1. En effet, certains DCS indiquent même exercer l'activité qui leur est confiée « en catimini », ne sachant pas trop ce qui relève de leur responsabilité en tant que manager notamment sur les délégations d'octroi de crédit : « *par rapport à l'organisation pour moi en ce moment c'est vraiment un obstacle. C'est vraiment une charge lourde parce qu'il faut presque le faire en catimini (...) C'est très pénalisant pour nous parce que ce n'est pas générateur de résultat ; quand j'ai vu certains patrons (...) Il ne vaut mieux pas leur parler que vous êtes venus ou qu'on se voit (...) Pour lui, c'est de la perte de temps (...) Il me dit ah ouais je comprends pourquoi les conseillers de la CUB, ils ne sortent pas de dossiers parce qu'on avait eu une startup qui voulait lever des fonds* » (Directeur Espace Pro Bordeaux Nord, CAA). L'appétence des DCS concernant l'animation du portefeuille va aussi dépendre de la motivation de chacun d'entre eux et du temps qu'il souhaite y consacrer : « *certains ont vraiment trouvé de l'intérêt à creuser cette partie là. D'autres moins car ils*

restent plus sur du pro classique et ils ont très peu l'occasion de rencontrer une startup ou même un modèle de projet qui ressemblerait à ça » (Directeur Espace Pro BP de l'Agenais, CAA).

Cette nouvelle diversification commerciale a du mal à être intégrée dans le modèle bancaire, ce qui explique que les DCS ne parviennent pas à décrypter l'ensemble des messages, contradictoires, transmis par l'organisation. Parmi les détracteurs en interne, l'un des arguments invoqués consiste à dire que la startup représente un « effet de mode » et que les impacts au niveau organisationnel resteront tout de même limités : *« attention à faire en sorte que les startups parce que c'est un effet de mode du moment qu'on n'ait pas l'impression que quand on est auprès des startups on fait notre boulot. Bien sûr, il faut être auprès des startups, il peut y avoir de bonnes pépites là-dedans (...) Enfin les startups, ce n'est pas ce qui va changer la Caisse d'Aquitaine demain matin ou alors il va falloir qui se passe quelque chose » (Cadre de Direction 4 – Directeur Commercial, CAA).* Pour ces récalcitrants, l'accompagnement des startups s'inscrit plus globalement dans le rôle traditionnel de la banque d'accompagner l'économie des territoires : *« une startup, c'est potentiellement un créateur d'emploi sur le territoire » (Ibid.).*

Si la Caisse régionale a dû se mobiliser sur ce nouveau segment, c'est parce que le service instruction, en charge d'octroyer les crédits, laissait passer un certain nombre de dossiers et la banque n'était pas structurée en interne pour accompagner en bas de bilan ces (futurs) entrepreneurs : *« quand je travaillais au service des engagements pro (ndlr : les crédits), on avait des dossiers startups qui arrivaient et clairement il était difficile de financer une startup en bas de bilan ; les conseillers nous disaient mais à quoi bon ; nous on se retrouve du coup face à une forte demande et on ne sait quoi répondre et comment (...) Il y a des dizaines de dossiers de startups qui sont passés entre les mains des conseillers et qu'on a certainement perdu » (Chargé d'Affaires Haut de Bilan, CAA).* Puisque les conseillers ne parvenaient pas à faire face à l'afflux de dossiers et pour contrecarrer le déficit de formation des collaborateurs, la caisse régionale a tout naturellement dédié un service dans le but mettre en place une organisation en interne. De l'aveu même de ce DCS interrogé : *« on a une obligation d'être performant sur ces nouveaux métiers, sur ces changements et je crois qu'on a besoin de spécialisation et de gens compétents pour pouvoir aller vers des opérateurs qui sont nouveaux aujourd'hui dont on ne maîtrise pas forcément l'activité mais sur lequel on doit être très intéressé à mon avis pour pas rater un marché qui est en forte évolution » (Directeur Espace Pro BP de l'Agenais, CAA).*

S'intéresser aux startups implique pour la caisse régionale un certain nombre de pré-requis que nous ont mentionnés les collaborateurs. D'une part, elle se doit de mettre en place un discours cohérent « pour que l'image du Crédit Agricole ne soit pas que du vent » (Chargé d'Activité Organisationnelle Village, CAA). Selon cette collaboratrice du Village interrogée, l'accompagnement des startups passe d'abord par une transformation en interne de la caisse régionale : « *c'est très bien de se dire qu'on se digitalise, etc. sauf que si derrière on n'a pas les compétences en interne pour pouvoir utiliser les outils informatiques comme il faut c'est contre productif quoi (...)* Qu'est-ce qu'on met en place en interne ? Alors, il y a l'acculturation des collaborateurs ça c'est la base mais qu'est ce qu'on met en interne pour avoir des process de décisions qui soient adaptés aux startups ». Et d'ajouter quelques points de vigilance : « *les startups n'ont pas cette capacité d'attente. Ce n'est pas comme les grands groupes. Il ne faut pas que ça dure 6 mois pour leur accorder un prêt (...)* On manque de souplesse et de réactivité (...) *C'est hyper contradictoire avec tout ce que l'on fait autour du Village, etc. (...)* Ca n'a pas encore la fluidité qui permettrait de répondre à leurs besoins (...) *Ils nous disent souvent attention il y a des contradictions qui sont très marquées alors je sais que c'est en train de se structurer, etc. mais je pense qu'il va vite falloir qu'on s'adapte si on veut que ça suive derrière* » (Ibid.). D'autre part, l'accompagnement des startups passe aussi par le développement du service des engagements en interne : « *Ils ont mis des jeunes sur le sujet, des gens ouverts. Je les ai trouvés quand même pas totalement réfractaires. Après je pense qu'il faut leur offrir les outils* » (Chargé d'Affaires numérique, CAA). Et d'ajouter concernant les outils mis en place : « *l'enveloppe risque start-up, ça c'est bien parce que du coup ça te protège (...)* Ca te délie un peu l'octroi parce que tu sais que de tout de façon c'est une enveloppe risquée, provisionnée et que tu vas agir dans quelque chose de cadré et en plus dans le cadre d'un comité start-up qui valide l'aspect qualitatif je trouve ça très bien » (Ibid.). Aussi, cela passe par la nécessité de ne pas en faire une « usine à gaz » : « *Il ne faut pas qu'il y ait des coûts de formation énormes, je pense que là on est dans une dynamique* » (Ibid.).

A fin juin 2017, les modalités de fonctionnement concernant l'animation du segment startup sont les suivantes :

Développement Commercial

- 27% de parts de marchés sur l'ensemble du territoire
- 25% des *startups* du territoire sont clientes de la Caisse régionale (94 startups référencées)

Demande Crédit

- 9 dossiers accordés sur 17 dossiers traités (liste des dossiers accordés en annexe, page 369)
- 886 K€ de crédits accordés, soit 89% de l'enveloppe d'1 M€ consommé
- 11 comités startups depuis Mars 2016

Organisation interne

- Animation mensuelle
- 1 formation en 2016
- 2 formations en 2017
- Formateurs externes

Veille et suivi du portefeuille

- Constitution d'une base de données riche (500 noms)
- Suivi clients (intensité relationnelle, suivi crédits, suivi services)
- Force du réseau de proximité avec 5 référents décentralisés
- Automatisation de la veille via la diffusion de newsletters (depuis l'été 2017)

Partenariats

- Doublement du nombre de partenariats avec Darwin, Campement, Unitec
- Sponsors événements et répercussions business (*speedmeeting*)

Offre haut de bilan

- Nouvelle capacité du CAA via la filiale Crédit Agricole Aquitaine Expansion
- Mise en place de 2 fonds de capital-innovation par le groupe

Encadré 15 : Les retombées commerciales de l'animation du segment startup

Pour autant, cette démarche d'innovation implémentée en interne ne parvient pas à être pleinement intégrée dans le modèle bancaire standard. Un certain nombre de points restent à consolider afin de faire en sorte que les actions de ce groupe de travail « s'impriment » davantage dans le reste de l'organisation. Pour démontrer cette relative perméabilité, nous reprenons la structure des données (*data structure*) telle qu'on la retrouve dans « la méthode Gioia » (Gioia, Corley, Hamilton, 2013). La mise en œuvre de cette méthodologie est intéressante en ce sens qu'elle permet de présenter les données recueillies en deux temps. Le premier temps appelé « *first order analysis* » (analyse de premier ordre) vise à conserver les données brutes (*raw data*) des personnes interviewées, en identifiant une « constellation » de catégories de premier-ordre (*constellation of first-order codes*) (Gehman *et al.*, 2017). S'en suit un codage de second rang, qui consiste à agréger les items correspondant à l'analyse de premier ordre et à identifier les thèmes de second-ordre (*second-order themes*). Ces deux étapes aboutissent à une structure de données (*data structure*), essentielle, pour démontrer la rigueur d'une recherche qualitative (*ibid.*).

Le travail de comptage concernant l'animation du segment startup nous a permis de passer de 64 items de 1^{er} rang (*first-order analysis*)³⁰ à 5 thèmes de 2nd rang (*second-order analysis*), puis à 2 dimensions agrégées de 2nd rang (*dimensions assembled*)³¹. Nous avons également identifié le nombre de répondants associés à ce dispositif organisationnel, soit 18 salariés qui ont souhaité participer à notre travail de recherche.

³⁰ L'analyse de premier rang, inductive, se base sur les verbatims des personnes interviewées au cours des entretiens ainsi que sur leurs fréquences.

³¹ Pour revoir la structure des données recueillies selon la méthodologie « à la Gioia », voir CH.2 - 2.3.2 - page 139.

RETOMBEES MINIMES DU DISPOSITIF ET PRECONISATIONS SOULEVEES (Codage 2^{ème} rang)

4^{ème} ITEM : L'organisation sur les startups constitue un « micro-sujet » par rapport à d'autres sujets de préoccupations dans l'entreprise (NOD, RH, Conformité) – 4

LES 4 VERBATIMS ASSOCIES A L'ITEM : « *le problème, en ce moment, c'est qu'on est dans une organisation NOD, accompagnement du changement et là ce n'est pas un caillou dans la chaussure, c'est des dysfonctionnements mais c'est quand même un frein dans l'organisation et c'est compliqué* » (**Directeur Espace Pro Bordeaux Nord, CAA**)

« *Les startups, ça doit faire 1 an et demi qu'on est sur le dossier (...) Souvent ce n'est qu'une mission ; par exemple les startups chez moi ça ne représente qu'une très faible part de mon activité. C'est une chose parmi tant d'autres* » (**Directeur Espace Pro Bordeaux Sud, CAA**)

« *Les startups ça représente une toute petite partie minime du portefeuille de la caisse. Ça n'empêche que tous les gros groupes aujourd'hui font l'acquisition de startups pour innover. Ça veut dire que la startup est au cœur de l'économie même si pour nous elle représente très peu* » (**Chargé d'Affaires Haut de Bilan, CAA**)

« *La direction à pleinement conscience que les startups c'est un vrai sujet...mais au final à l'échelle de tous les sujets qu'on avait dans la Caisse régionale, c'est-à-dire les sujets RH, la NOD, les sujets de conformité, etc. c'est un micro-sujet...* » (**Responsable Développement Territoires et Expertises, CAA**)

9^{ème} ITEM : L'accompagnement sur les startups représente une ouverture d'esprit pour les collaborateurs – 2

LES 2 VERBATIMS ASSOCIES A L'ITEM : « *on n'a pas tous la même ouverture d'esprit par rapport à ça (...) La startup, c'est un autre modèle et le Crédit Agricole est tout à fait à sa place pour accompagner ce modèle* » (**Directeur Espace Pro BP de l'Agenais, CAA**)

« *Pour nos collaborateurs, c'est une formidable ouverture d'esprit parce qu'ils sont complètement formatés, conditionnés avec des œillères (...) On a les moyens d'être animateur et d'être agitateur (...) Je pense que dans le long-terme ça ne peut être que bénéfique* » (**Directeur Espace Pro Bordeaux Nord, CAA**)

14^{ème} ITEM : Un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) estime qu'il faut que le groupe-projet parvienne à créer une nouvelle grille de lecture – 1

17^{ème} ITEM : Un des collaborateurs estime qu'il faut intensifier le besoin de formation en interne – 1

LE VERBATIM ASSOCIE AUX DEUX ITEMS : « *Je pense qu'il y a un besoin de formation. Il faut qu'on arrive à créer une nouvelle grille de lecture parce que le problème avec les instructions, c'est qu'ils ont tendance à analyser des startups sur une grille de lecture classique donc forcément à 99% des cas ça ne passe pas. Et après ils font s'il y a de très bonnes garanties. C'est vraiment le sujet* » (**Directeur Espace Pro Bordeaux Sud, CAA**)

19^{ème} ITEM : Une des chargés estime que l'on pourra irriguer l'ensemble du réseau de proximité dès lors que la caisse régionale saura ce qu'elle veut faire – 1

20^{ème} ITEM : Une des chargés estime qu'il faut clarifier le message avant de diffuser plus globalement au reste de l'entreprise – 1

LE VERBATIM ASSOCIE AUX DEUX ITEMS : « *je pense qu'on pourra irriguer tout le monde quand on saura exactement comment on veut faire les choses (...) Il y a nécessité de clarifier tout ça (...) Qu'est-ce qu'on veut que les conseillers, les collaborateurs, les DCS sachent faire concrètement et clairement ? Et après on peut former. Si on ne sait pas ce qu'ils doivent faire avec le client, on ne peut pas les former (...) Les DCS il ne faut pas leur demander de tout inventer, il faut leur donner aussi des choses clés en main parce qu'ils n'ont pas le temps de se poser (...) Les DCS, ils ont 10 milliards de choses à dire à leurs collaborateurs et ça ça ne passera pas ou peut-être en dernier et peut-être pas dans les 1h de réunion/semaine. Les startups à Villeneuve peut-être que ce n'est pas la priorité peut-être que c'est autre chose et que ça ne passera pas (...) Quels risques, quels financement on veut prendre ; est ce qu'on sait aujourd'hui ?* » (Chargé d'activité Ressources Humaines, CAA)

24^{ème} ITEM : Une des Directrices adjointes estime que la caisse régionale travaille par « capillarité » sur le sujet des startups : l'idée étant de fournir une réponse « de manière globale et personnalisée » - 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « *c'est un défi, un enjeu sur lequel on travaille mais qui est encore devant nous parce que c'est vrai que ce sont des métiers qui ne sont pas des métiers historiques avec lesquelles on travaille et qui sont plutôt dans le dur, dans la production, dans l'investissement. Là, on est plutôt sur du financement de l'immatériel souvent sur des sujets liés aux nouvelles technologies donc qui ne sont pas faciles forcément à appréhender en termes de valorisation, de potentiel de chiffre d'affaires (...) C'est pas évident pour nous de déceler s'il y a du potentiel ou pas. Cela nécessite de comprendre comment les startups travaillent, etc. et pour ça il y a beaucoup d'ateliers (...) On va faire ça par capillarité. D'abord, parce qu'il n'y a pas des startups partout sur le territoire, que dans les portefeuilles des conseillers, il n'y a pas que des startups, il y a des chargés et il y a beaucoup d'autres choses mais il faut qu'on tienne la route face à des startups qui poussent la porte de nos agences, il faut qu'on puisse leur fournir une réponse adaptée à leur problème de manière globale et personnalisée* » (Directeur Général Adjoint 1, CAA)

DIFFICULTES RENCONTREES EN INTERNE (Codage 2^{ème} rang)

27^{ème} ITEM : Deux collaborateurs mettent en garde contre l'envoi de signaux de messages contradictoires de la part de l'organisation sur le bien fondé du groupe-projet – 2

LES 2 VERBATIMS ASSOCIES A L'ITEM : « *moi j'avais compris qu'on avait des délégations mais aujourd'hui j'ai aucun écrit qui me dit que je les ai (...) Dès fois, j'ai l'impression qu'on veut y aller mais qu'on n'y va pas à fond et que tout le monde n'embarque pas forcément dans le même chemin (...) L'instruction aujourd'hui je la sens assez frileuse là-dessus (...) Quand il y a une direction qui dit que l'on fixe le cap ; si on veut fixer le cap et atteindre cet objectif, il faut que chaque service joue son jeu à telle hauteur et si par exemple les startups ; on imagine qu'il n'y a plus de risque ; on provisionne en fonction de ça, on sait que ça va nous coûter et on y va* » (Directeur Espace Pro Bordeaux Sud, CAA)

« *Et les gens me disaient ah ouais bien sûr que sur les startups, il faut faire des choses...Mais ah non mais par contre ne mets pas trop d'énergie parce qu'on a d'autres sujets largement plus prioritaires* » (Responsable Développement Territoires et Expertises, CAA)

35^{ème} ITEM : Un des chargés regrette le fait que les startupper ne puissent intervenir en comité startup du fait du secret bancaire – 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « *la seule chose qui va nous freiner à un moment donné, c'est l'ouverture du comité start-up sur l'extérieur c'est-à-dire qu'on est entre nous et secret bancaire oblige on ne peut pas intégrer des gens de l'extérieur (...)* C'est de faire intervenir des ingénieurs de chez Airbus, c'est des startupper. C'est des experts externes. On sait que sur l'aspect financier on a du mal à avancer. On sait qu'il faut faire une analyse qualitative et cette analyse qualitative pour qu'elle soit de qualité il nous faut des compétences qui soient des compétences en dehors des compétences du banquier qui lui effectivement est meilleur sur l'aspect financier (...) Pour les startups, ça serait intéressant de savoir qu'il y ait des gens qui sont là et qui connaissent vraiment leur business » (Chargé d'Affaires numérique, CAA)

POINT DE VUE SUR LES STARTUPS (Codage 2^{ème} rang)

62^{ème} ITEM : Un des Chargés estime important de se rapprocher des startups pour « créer un marché » - 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « *s'adapter et se rapprocher de ces structures, c'est se créer un marché (...)* Ca nous force à progresser, à nous développer donc c'est positif (...) Si on se spécialise, il faut aussi qu'on ait des gens qui puissent répondre donc pour le coup...ca peut être de la compétence qu'on peut aller chercher en externe mais ca peut aussi être de la formation en interne » (Responsable Communication interne, CAA)

Tableau 11 : Extraits de verbatims obtenus selon la méthodologie « à la Gioia »

3.1.4. La perception du Laboratoire de l'innovation

La mise en place de la « Boîte à idées » en Mars 2016 est l'occasion pour la banque de faire participer les collaborateurs qui le souhaitent au processus d'innovation de la caisse régionale. L'ambition affichée est celle de détecter et de faire émerger de nouvelles pépites de projets innovants en interne. Il correspond à un *hackathon* ouvert à la fois aux contributeurs internes mais dont la vocation est également de se diffuser vers l'externe en permettant aux administrateurs des caisses locales qui le souhaitent d'y participer. Le Laboratoire de l'innovation développé par les équipes du marketing stratégique du CAA fait même office au niveau du groupe Crédit Agricole d'une des démarches les plus abouties, comme nous l'indique le pilote du dispositif en interne : « *on a fait un premier point avec 13 Caisses régionales qui ont un peu les mêmes initiatives (...) On est une des caisses les plus avancées. Y a des caisses qui ont fait des hackatons mais qui n'ont pas de système de plateforme de priorisation. Y a des caisses qui ont savant gérer la priorisation mais après ils sont justes au moment où ils lancent des tests mais ils n'ont pas tout ce système de lab où on échange avec des membres d'univers différents* » (Chargé d'Activité Marketing et Communication, CAA). Ce dispositif est considéré comme un très bon outil pour aller sourcer de nouvelles idées : « *on a créé une boîte à idées. Le Lab de l'innovation, c'est très chouette parce qu'on a un groupe sélectionné de collaborateurs, volontaires (...) Le sourcing est vraiment pas trop mal. On arrive à choper des idées qui sont assez évidentes* » (Cadre de Direction 2 - Directeur de la Transformation, CAA). Aussi, il permet aux membres qui y participent grâce aux apports des intervenants externes d'être sensibilisés notamment sur les avancées en lien avec les nouvelles technologies et les nouvelles pratiques disruptives de l'économie : « *le Lab de l'innovation, c'est bien car on fait intervenir des intervenants externes qui viennent nous parler de la blockchain, ça nous nourrit. Moi, en ce moment, je bosse un peu sur l'intelligence artificielle donc je suis en relation avec IBM, j'explore, je dis à mes gars chercher un peu (Ibid.)*. Par ailleurs, cette innovation processuelle est considérée par les collaborateurs comme une démarche « qui fait du bien » : « *après, le lab de l'innovation, c'est quelque chose aussi qui pour moi est une sorte de bol d'air frais dans une année. Ces choses là font du bien parce qu'elle permet aux équipes de se mobiliser, de rencontrer d'autres collègues, de réfléchir différemment, au-delà de leur fiche de poste et de leurs missions principales et quotidiennes* » (Chargé d'activité organisationnel et technique, CAA). Enfin, un responsable de pôle du service des Ressources Humaines estime que la banque régionale se sert du Laboratoire de l'innovation pour innover dans son fonctionnement. En effet, « *on est vraiment là sur des gens qui au quotidien sont confrontés à des situations et qui peut-être peuvent avoir une idée de simplification, d'optimisation, d'amélioration donc finalement la banque a toujours besoin de modifier et d'améliorer ces processus de fonctionnement* » (Accompagnement Projets CR-RH, CAA). Aussi, le dispositif s'appuie sur son potentiel pour renouveler sa capacité d'innovation en interne : « *alors là effectivement on est dans les zones de*

l'innovation, dans les gisements qu'on essaie de trouver pour proposer effectivement de la valeur ajoutée, de nouveaux services aux clients et renouveler notre capacité d'innovation » (Responsable Domaine Organisationnel et Technique 1, CAA).

En dépit des avancées notoires que l'on peut observer, les impacts du Laboratoire de l'innovation demeurent tout de même limités avec quelques obstacles majeurs rencontrés en interne : *« on se cherche et on est loin de se trouver (...) On commence à s'organiser pour sourcer et pour créer de l'innovation en interne (...) Donc ca reste pour moi très limité et du coup on patauge un peu »* (Responsable Secteur Organisation Qualité et Coordination du Changement, CAA). L'une des difficultés constatées est celle de faire en sorte que la banque puisse octroyer du temps dans le plan de charge des collaborateurs afin qu'ils soient capables de prototyper et de tester leur idée une fois que celle-ci a été présélectionnée par le comité projet. Ils mentionnent par ailleurs avoir des doutes sur la capacité réelle de transformation d'un « Labo » en interne eu égard notamment aux impacts mineurs engendrés sur le PNB de la banque. En outre, ce dispositif ne va concerner que quelques personnes « non représentatives » de l'entreprise, ce qui confirme la portée relativement limitée de cette innovation et vient renforcer la dichotomie présente entre le réseau et le siège puisque le « Labo » n'intéresse quasi exclusivement que les collaborateurs du siège hormis quatre voire cinq directeurs d'agence qui éprouvent de la satisfaction à son égard. A ce propos, nos observations tendent à montrer qu'il ne mobilise qu'une petite partie des équipes du CAA, qui serait aux avant-postes sur l'ensemble des sujets autour de la thématique de l'innovation en interne : *« qui est associé à ça ? C'est une élite qui va aller voir ces gens là. Le collaborateur qui est en agence à Pouillon qu'est ce qu'il en à faire franchement du labo de l'innovation ; je veux dire c'est très loin de ces préoccupations au quotidien. Je ne vois pas ce que ça lui amène (...) Il n'a pas le temps »* (Responsable Pôle Bancassurance, CAA). L'erreur serait ici de considérer que « l'innovation soit le gage d'une élite proche de la direction générale » (Responsable Secteur Organisation Qualité et Coordination du Changement, CAA).

Pour renforcer la perméabilité du Laboratoire de l'innovation à la maison-mère, les collaborateurs indiquent l'importance de mobiliser davantage l'organisation pour réaliser le sourcing des idées : *« c'est plus l'organisation qui doit permettre de réaliser ce sourcing et l'organisation qui doit être derrière en capacité d'analyser et de qualifier un certain nombre de sujet. Le lab de l'innovation, c'est une toute petite brique »* (Responsable Secteur Pilotage & Contrôle de gestion, CAA). Et d'ajouter l'importance de rendre le dispositif visible en interne : *« qu'est ce qu'on en fera une fois que la première innovation sera sortie du labo et qu'on en aura fait un truc concret il faudra que ca se voit (...) Et que ce soit concret c'est-à-dire aujourd'hui le labo de l'innovation, c'est des gens qui y réfléchissent et qui ont des idées et qui conduisent des projets qui peuvent ou pas avoir un aboutissement. Le labo de l'innovation, ce sera*

concret le jour où on aura lancé l'application bidule » (Ibid.) Cet adossement passe aussi par une meilleure communication en interne ainsi que par une meilleure valorisation des collaborateurs : « Il s'agit de marquer une étape, ça peut être de communiquer, célébrer, mettre en lumière » (Ibid.). Enfin, le dispositif manquant de maturité vis-à-vis de sa maison-mère n'est pas considéré comme « prioritaire » par le CAA qui en décidant de consacrer son énergie ailleurs peine à prendre en considération cette innovation : « il y a une problématique de priorisation. L'entreprise souhaite mettre son énergie ailleurs. Elle vend des crédits. L'entreprise vit sa vie. Toute cette partie un peu qualitative on n'en tient pas forcément compte » (Chargé d'activité marketing et communication, CAA).

Comme mobilisé précédemment, nous faisons à nouveau référence à la méthode développée par Gioia pour aborder nos résultats en lien avec le Laboratoire de l'innovation (cf. en annexe, en page 361).

3.1.5. Les éléments d'appréciation du Village

Du fait d'un ancrage territorial à plusieurs niveaux (présence locale, nationale et internationale), le Village représente un investissement en termes de communication et de publicité pour le groupe Crédit Agricole. En effet, comme l'indique le pilote du dispositif en interne : « *ce qui fait la force du Village, c'est qu'on a une présence locale hyper forte ; on est présent partout et en même temps la force, c'est d'avoir un réseau national et international pour accompagner. Tu as une triple dimension qui est hyper intéressante donc cela a du sens* » (Responsable Domaine Support Relation Client, Village, CAA). Par son ampleur, il indique aux partenaires l'image d'une banque, moderne, ouverte sur son environnement et s'inscrit dans cette optique plutôt dans une logique d'image que d'action : « *c'est un coup marketing intelligent, utile pour la société. On apporte notre brique au dynamisme et au développement du territoire* » (Chargé d'Activité Organisationnelle, CAA) ; « *cela répond à un objectif à la fois de communication et de publicité. On travaille sur notre image jeune, urbaine, entrepreneuriale (...) Cela permet d'aborder nos clients traditionnels différemment (...) Le Village, c'est une super image, une bombe nucléaire dont tout le monde se saisit* » (Responsable Domaine Support Relation Client, CAA). Nos observations tendent à indiquer que le Village est une étiquette apposée par la banque régionale, et plus généralement par le groupe Crédit Agricole dans chacune des caisses régionales développant l'initiative, sur une dynamique entrepreneuriale qu'elle souhaite faire partager auprès de son écosystème et des partenaires en externe. Son rayonnement s'inscrit en effet davantage en externe que sur l'interne : « *c'est un outil de communication externe qui permet au Groupe et aux Caisses régionales de montrer que le Crédit Agricole est une banque qui justement arrive à s'adapter à son époque, à son temps, qui innove et qui sort de mon métier classique et qui va justement vers des jeunes entreprises innovantes avec des financements qui n'ont rien à voir* » (Chargé d'activité organisationnel et technique,

CAA). La banque régionale a même commencé à communiquer sur son dispositif 18 mois avant son inauguration afin d'installer une dynamique favorable en interne mais surtout en externe afin de fédérer les partenaires, parties prenantes du projet. L'image qu'il renvoie permet également d'engranger des bénéfices non négligeables mais difficilement mesurables au niveau de la marque employeur du groupe, constituant de ce fait un enjeu pour les ressources humaines en termes de recrutement de nouveaux talents : « *Il est sans doute attractif aussi pour les futurs collaborateurs du Crédit Agricole parce qu'ils se disent qu'on est quand même une banque qui bouge, qui s'intéresse au monde dans lequel on vit, qui se donne les moyens de faire changer les choses et puis utile surtout* » (Accompagnement Projets CR-RH, CAA). Outre l'affichage qui est revendiqué, le Village est également considéré comme un investissement immobilier : « *on est plus sur le terrain de l'accompagnement des jeunes pépites en leur mettant à disposition des m2 pas trop chers, en les mettant dans une vitrine qui les valorise parce qu'être dans une vitrine comme le Village ça a quand même de l'allure quand vous cherchez des clients et que vous êtes une jeune entreprise. Donc c'est plutôt ça le truc* » (Cadre de Direction 4 – Directeur Commercial, CAA).

En dépit de ces avancées notoires, l'adossement de cette entité à la maison-mère n'est pas pour autant entièrement achevé. Pourtant, nos résultats indiquent que des efforts sont entrepris aussi bien du côté des représentants du Village que du côté du CAA pour renforcer les synergies et faire en sorte qu'il y ait davantage de contacts et de liens entre les collaborateurs du CAA, les startups hébergées au Village et l'équipe en charge d'animer le fonctionnement de la pépinière. En plus des difficultés de s'approprier les locaux, les collaborateurs et plus spécifiquement les managers commerciaux du CAA n'associent pas de façon directe cette entité à des possibilités de réaliser des objectifs commerciaux : « *je pense que derrière on doit nous sentir aussi collaborateur que cette orientation que l'on prend doit à un moment donné porter un relais de croissance et de PNB certainement à l'entreprise Crédit Agricole parce qu'à terme c'est de ça dont il s'agit* » (Directeur Espace Pro BP de l'Agenais, CAA). Or, les difficultés à associer l'existence de cette entité dans leur quotidien sont grandes : « *le manager commercial aujourd'hui lui il a des objectifs commerciaux (...) Son intérêt, c'est qu'il puisse voir le Village par un intérêt commercial, c'est-à-dire qu'il puisse se dire il y a des gens, il y a des chefs d'entreprises là-dedans, il y a des gens avec qui faire du business (...) Si tu es trop loin des sujets business, tu ne le captés pas* » (Responsable Domaine Support Relation Client, CAA).

Par ailleurs, nous considérons que le parti pris de la banque régionale de ne pas investir dans le capital des startups incubées témoigne du caractère aléatoire de l'adossement de la structure à sa maison-mère. Ces dernières ont par ailleurs des difficultés de comprendre que l'intermédiation bancaire et financière ne se réalise pas de façon automatique alors qu'elles ont tendance à associer le Village au Crédit Agricole.

Comme évoqué précédemment, nous choisissons de faire référence à la méthode développée par Gioia pour présenter nos résultats en lien avec le Village (cf. en annexe, en page 364)

3.2. Un adossement progressif...mais aléatoire

Le premier intérêt de ces dispositifs organisationnels est de montrer au marché, aux acteurs et à l'environnement que la Caisse régionale se positionne dans une dynamique entreprenante en saisissant les nouveaux enjeux qui se profilent en externe. Ils lui permettent d'être connectée à son environnement extérieur et s'inscrivent entièrement dans son ADN en lien avec le développement économique des territoires. En effet, comme l'indique un responsable des ressources humaines, « *la multiplicité de ces sujets que ce soit le Village, le Labo de l'innovation, les Cafés de la Création... Ça concourt finalement à puiser sur un marché immense toute idée qui peut être intéressante parce qu'on peut en avoir besoin en interne, ou contribuer et aider les développeurs à mettre sur un marché une idée qu'ils ont eu. Il s'agit de participer au développement économique et à l'évolution de notre environnement donc ça rejoint notre ADN de se dire proche du territoire, des hommes et des femmes* » (Accompagnement Projets CR-RH, CAA). Ces initiatives ont le mérite de rénover l'image de la banque, englobant à la fois les aspects de la coopération et d'un retour espéré aux racines du mutualisme. En effet, vis-à-vis des observateurs externes, le CAA exprime une responsabilité territoriale en créant de nouveaux dispositifs dont la vocation première est celle de montrer qu'on a affaire à une banque « innovante » et « adaptable ». C'est particulièrement le cas pour trois d'entre eux (ETICoop, Propulseur, le Village), dont l'objectif consiste à nouer des relations en externe avec les partenaires et à rechercher des solutions « *à des problématiques que la Caisse a en direct* » (Directeur Général Adjoint 1, CAA). Considérés comme « attractifs » notamment par les plus jeunes collaborateurs et dans ce souci de rendre plus « sympathique » et « accessible » le banquier, ces dispositifs permettent à la banque aussi de sortir des « schémas traditionnels classiques » : « *ça change un peu les postures par rapport à du banquier classique avec sa cravate, son petit cartable et son petit dossier ; là il faut apprendre à vivre un peu plus dangereusement... (Rires). Ça va transformer l'image de la banque de fait (...)* Et puis en même temps, ça donne de l'attractivité parce ça que plait aux jeunes. Du coup, ça attirera peut être des compétences et des profils de collaborateurs qu'on n'aurait pas eu parce que ça donne une autre image de la banque » (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA).

Le deuxième intérêt de ces dispositifs est qu'ils procurent une forme de « motivation » chez les collaborateurs qui y participent : « *Pour les équipes c'est sympa parce que c'est des nouveaux projets, des nouveaux challenges. Quand on lance quelque chose comme le Village, c'est pas rien. Les Cafés de la création, au départ, c'est un truc qui est né on a dit on va en faire un puis après on verra bien si ça marche et maintenant y en a quasiment 10 par an (...) Pour les équipes c'est super. Elles passent une demi-journée, elles sont avec des gens qui veulent créer, des partenaires qui sont spécialistes de la création* » (Responsable Communication interne, CAA).

Le troisième intérêt, en lien avec le premier, concerne « l'esprit startup » véhiculé en interne par ces initiatives qui nécessitent avant toute chose une ouverture d'esprit du collaborateur. Au regard des DCS interrogés, le banquier est associé à un partenaire et non plus uniquement sur le seul et unique volet financier : « *je pense que ça permet à la banque d'être présente à tous les stades de développement du créateur et à l'extérieur de donner une vision différente de la banque d'un partenaire et pas que d'un financier. Je pense que c'est important à différents niveaux et d'ailleurs demain je pense qu'on gagnera plus d'argent à donner des conseils ou à vendre des services différents des produits financiers basiques. Aujourd'hui, notre activité classique ne nous rapporte plus grand-chose donc il faut bien qu'on se diversifie* » (Directeur Espace Pro Bordeaux Sud, CAA). Enfin, leur vocation est aussi de participer à la création de nouveaux blocs de compétences : « *ces initiatives ont vocation d'appeler à de nouvelles compétences. Les conseillers pro, les conseillers, etc. Ils voient que c'est un champ que l'entreprise veut travailler et du coup ça les obligent à s'y intéresser et ça nous sort aussi des schémas de tous nos clients classique (...) La compétence relationnelle, c'est une compétence fondamentale dans la banque et qui a été très puissante au Crédit Agricole de par la proximité. Elle va être un élément incontournable des caractéristiques présentes chez quelqu'un qu'on recrute et il faut les développer. Mais c'est surtout comment cette compétence relationnelle est capable de véhiculer une expertise ; autrement dit la compétence relationnelle ne suffira pas à elle seule à retenir les clients dans un environnement où il y a de plus en plus besoin d'expertise et où celle-ci est de plus en plus challengée par l'environnement, par l'information disponible partout* » (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA).

En dépit de réussites avérées, nos observations tendent à montrer que la perméabilité entre les dispositifs et l'organisation-support se produit de manière trop aléatoire. Chaque initiative se construit encore « à côté » de la maison-mère et ne participe pas à un changement de paradigme en interne : « *entre l'univers startup dans lesquelles les banques disent être intégrées, notamment avec le Village, ETICoop, ou le Propulseur. Mais avec la réalité des relations, de l'impact que cela peut avoir sur le fonctionnement au quotidien, il y a de la marge. Comment assurer la perméabilité et faire en sorte que*

ces initiatives viennent alimenter la structure-support ? Qu'est ce que ça a changé au niveau des managers de proximité ? Ce qu'on dit, c'est qu'il y a un monde qui bouge (...) On sait faire des initiatives mais en interne je n'ai pas vu d'impact » (Ancien Directeur Général, CAPG). Aussi, il est souligné l'apparente « facilité » pour l'organisation bancaire de créer des dispositifs organisationnels au détriment d'une « régénération en interne » qui serait nécessaire mais dont l'objectif peine à être atteignable : « je trouve que c'est facile d'aller créer des structures ad hoc pour dire on se modernise, on se régénère et de mettre un drap sur toute la ressource interne. C'est un peu le prisme qui est pris. Pour moi, c'est un peu facile. Quand même le nœud il est là (...) A chaque fois qu'on va chercher des structures à côté qui sont très bien, sur le fond, et qu'il faut faire ; ça nous permet de nous défiler sur le mouvement qu'on pourrait faire en interne » (Responsable Secteur Marketing, CAA)

Ces initiatives, connexes, bénéficient par ailleurs d'un coup de projecteur médiatique de la part des établissements bancaires alors qu'elles ne s'inscrivent que dans une « logique de niche » si on les compare numériquement aux effectifs de la Caisse régionale : « Ça fait partie de ces choses dont on parle beaucoup mais qui ne représentent malgré tout que peu de choses même s'ils sont importants (...) Quand on regarde les infos de la Caisse régionale, on voit très souvent les Cafés de la Création, on voit très souvent les startups, etc. et si on les ramènent à ce que ça représente dans l'activité réelle...la communication est beaucoup plus forte (...) Quand on dit que l'on communique beaucoup dessus c'est volontaire parce que c'est aussi un moyen de faire savoir à l'extérieur, c'est destiné à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'entreprise à savoir qu'on est présent sur ces marchés là qui retiennent l'attention de tout le monde même » (Responsable Domaine Crédit, CAA). Comme indiqué par les collaborateurs, ces entités ne parviennent pas à générer de la valeur pour l'organisation-support : « ces dispositifs sont à un stade où ils pourraient être créateurs de valeur mais ils n'en ont pas encore créés suffisamment (...) Ce sont des projets de grande valeur mais on reste cantonné à une petite sphère et on n'arrive pas à leur faire prendre de l'envergure pour faire embarquer tout le monde » (Responsable Secteur Marketing, CAA). En outre, ces dispositifs ne parviennent pas à transformer la caisse régionale de l'intérieur : « pour moi le Lab de l'innovation où le Village, on est plus dans le domaine de l'initiative...Si je suis amené à faire à date aujourd'hui le bilan d'ETICoop, du Labo de l'innovation, du Village et des Cafés de la création...L'autre forme de bilan qui est le bilan commercial et financier...Le jour où on aura des retombées à ce niveau là, on aura véritablement transformer l'essai » (Responsable Secteur Pilotage & Contrôle de gestion, CAA).

Ces dispositifs ne sont pas perméables car ils ne sont suffisamment mis en avant par la Caisse régionale et plus précisément par le service en charge du pilotage de la communication interne : « A aujourd'hui clairement c'est du temps, des moyens et de l'énergie. Et aujourd'hui, on demande aux collaborateurs d'être de plus en plus rapides, de plus en plus efficaces, etc. C'est complètement contradictoire de gâcher cette énergie là si on n'arrive pas à la mettre en avant. Je ne pense pas que ce soit compliqué pour communiquer dessus. On a de supers outils, on a un intranet qui est mis à jour quasi tous les jours. Pourquoi ne pas dédier une page ? On est en plein dedans et on n'arrête pas de nous répéter qu'on s'adapte à la mouvance, qu'il faut qu'on soit dynamique, alerte sur ce qui se passe au niveau de la concurrence, etc. et en interne, on a l'impression qu'il y a plein de petites choses qui sont faites mais que c'est un peu du vent brassé... » (Chargé d'Affaires Haut de Bilan, CAA). D'ailleurs, le collaborateur lambda s'interroge sur le sens que l'organisation bancaire donne à ces dispositifs : « je trouve que c'est le sens qu'on lui donne. Qu'est ce qu'on veut faire de ça ? Est-ce que c'est faire de l'innovation parce que c'est bien de faire de l'innovation ? (...) Mais est-ce que c'est faire que ton entreprise en interne se renouvelle ? Je ne crois pas (...) Est-ce que c'est ça accompagner le changement ? Pour moi, c'est un peu light (...) C'est-à-dire est-ce que j'utilise ça pour faire changer la façon de manager... Est-ce que j'utilise ça pour faire changer la façon de manager des collaborateurs, est-ce que j'utilise ça pour faire changer la façon de s'adapter de mes collaborateurs ? Non » (Responsable Pôle Marché Pro & Associations, CAA)

Une autre difficulté évoquée concerne l'approche « trop conceptuelle » de ces entités : « je trouve qu'on n'arrive pas à transformer, qu'on reste trop conceptuel sur les projets. Ça reste l'affaire de quelques uns. Pourtant chacun à une volonté d'ouvrir, de partager et y a pas de débat sur l'envie et les volontés de chacun » (Responsable Secteur Marketing, CAA). Aussi, si la greffe ne prend pas, c'est parce que ces initiatives fonctionnent de façon trop compartimentées, pas « bottom-up » ni suffisamment impulsées, en interne, par le management intermédiaire : « elles n'appellent que peu aux collaborateurs parce que c'est plutôt organisé en central. Donc les collaborateurs en bénéficient parce que ces événements ont lieu sur leur territoire. Ils en sont parfois invités mais somme toute peu impliqués dans l'organisation (...) Ce sont des choses qui sont un peu satellisées autour de leur monde à eux. C'est des choses que l'entreprise fait mais qui pour un collaborateur d'une agence ne lui perturbe pas au quotidien. Ça n'est que des plus ça » (Cadre de Direction 4 – Directeur Commercial, CAA). Ces initiatives sont mêmes considérées par certains acteurs interrogés comme relevant d'une « démarche personnelle » répondant parfois à des intérêts de situation : « elle (ndlr : la réalité de ces initiatives) est super personnelle... (...) C'est-à-dire que le prêt propulseur c'est... l'ancien directeur général qui a porté ça (...) ETICoop, c'est l'ancien directeur général... » (Responsable Développement Territoires et Expertises, CAA).

Enfin, pour terminer et expliquer ce relatif adossement actuel, l'une des raisons évoquées est celle que l'organisation bancaire tend à privilégier et déployer de l'énergie sur d'autres axes de développement. En effet, d'autres pratiques sont considérées par les acteurs comme plus « impactants », telles que la mise en place des centres de performances où bien encore la nouvelle organisation distributive. Ainsi, au lieu de transiter par ces dispositifs organisationnels, la régénération des compétences passe en interne par d'autres initiatives plus « structurantes » et plus « impactantes » notamment en termes de retombées commerciales et financières.

Pour répondre aux problèmes d'intégration qui caractérisent ces dispositifs en interne, nos observations indiquent qu'un certain nombre de préconisations ont été soulevées par les collaborateurs dans le but de renforcer la perméabilité :

PRECONISATION : LA DIFFUSION ET L'APPROPRIATION DE CES NOUVELLES APPROCHES PASSE PAR UN SPONSORING DE LA DIRECTION GENERALE EN INTERNE

VERBATIMS ASSOCIES : « *Moi j'avais essayé de faire ça en Franche-Comté (ndlr : un lab de l'innovation). Cela avait marché puis après il faut un sponsoring DG très fort et ça s'était un peu délégué. Nous, on avait fait un site internet, les gens déposaient leurs idées, les collaborateurs votaient pour les meilleures idées qui passaient au Comité de Direction. Il y en avait toujours qui étaient viables et derrière tu faisais valider en Comité de Direction, tu demandais à la personne de le mettre en place avec un autre groupe-projet et si ça marchait c'était vraiment... très bien. Sauf qu'il faut le tenir dans le temps et c'est là ou c'est compliqué parce qu'on avait fait un PMT (...) Notre DG ne voulait pas arbitrer entre les projets qui avaient été décidés puis les nouveaux et du coup c'était compliqué (...) On le menait comme un projet normal. Il faut des ressources et du temps. Mais dès fois, il faut être capable d'arbitrer* » (**Responsable Domaine Stratégie Client, FNCA**)

« *C'est que c'est un investissement de se transformer en fait et c'est un investissement individuel pour les personnes (...) Il faut investir du temps pour se former, pour comprendre, pour s'approprier l'outil et aujourd'hui ce qu'ils disent, c'est qu'ils n'ont pas le temps sauf que derrière nous on leur dit mais c'est justement pour vous faire gagner du temps que vous devez investir ce peu de formation, etc. (...) Et puis donner le sens, avoir un sponsoring d'entreprise. Et puis la conviction du comité de direction* » (**Responsable Domaine Organisationnel et Technique 1, CAA**)

PRECONISATION : LA DIFFUSION ET L'APPROPRIATION DE CES NOUVELLES APPROCHES PASSE PAR LE ROLE DE LA COMMUNICATION INTERNE

VERBATIMS ASSOCIES : « *Si on arrive un jour à trouver le bon moyen de communiquer pour que tous les employés aient le même niveau d'information alors je pense qu'on peut arriver à tout faire et à se transformer rapidement (...) Pour cela, il faut tendre vers une communication qui soit claire et qui explique les choses. J'ai toujours dit à mes managers tu peux me demander de faire n'importe quoi si je comprends pourquoi et si on m'explique pourquoi il n'y a pas de soucis. Il faut juste arriver à trouver du sens à ce que l'on fait* » (**Chargé d'Affaires Haut de Bilan, CAA**)

« *Comment valoriser, comment communiquer mais communiquer au sens large c'est-à-dire communiquer et faire en sorte que cette communication soit complètement intégrée, qu'elle intègre l'ADN des collaborateurs* » (**Responsable Secteur Pilotage & Contrôle de gestion, CAA**)

« *Il faut qu'il y ait beaucoup de relais en communication interne. C'est très important. Il faut ... pas forcément qui est de la communication institutionnelle mais peut être des petits films, des interviews voire des interventions par exemple pour présenter le Village dans toutes les directions, des comités de direction qui sont faits au Village, des échanges qu'il y a avec les startups. C'est vraiment des petites choses tous les jours qui font que ces expériences soient diffusées à l'échelle de toute l'entreprise. Aller voir ce qu'est le Village ; on nous raconte le Village et on va dans le Village et on voit ce qu'est la place du Village, on voit comment les startups travaillent entre-elles, etc. c'est complètement différent alors on ne peut pas accueillir les deux mille cinq cents collaborateurs de la caisse tous au village mais petit à petit au moins au niveau des managers, des comités de direction au moins de voir* » (**Directeur Général Adjoint 1, CAA**)

PRECONISATION : AVOIR UNE PAGE DEDIEE SUR L'INTRANET QUI PRESENTE L'ENSEMBLE DES DISPOSITIFS

VERBATIM ASSOCIE : « *On devrait avoir une page dédiée sur intranet à tous ces projets là. A tous ces projets qui touchent un peu à l'avenir de notre boîte (...) Ils ne sont pas au courant. Ils ne savent pas. Ils n'ont pas l'info. Est-ce que c'est volontaire ou est-ce que ça ne l'est pas* » (**Chargé d'Affaires Haut de Bilan, CAA**)

PRECONISATION : FAIRE EN SORTE QUE CES INITIATIVES NE SOIENT PAS STATIQUES ET AILLENT A LA RENCONTRE DES COLLABORATEURS EN AGENCE

VERBATIMS ASSOCIES : « *Il faut qu'on trouve un moyen de faire que ces entités aillent à la rencontre des collaborateurs en agence, il faut les faire intervenir (...)* Malheureusement le premier intérêt c'est l'affichage. Je suis une banque moderne, je m'intéresse aux startups, je crée un Village. C'est très bien. OK. Dans la communication c'est très bien » (**Responsable Pôle Bancassurance, CAA**)

« *Est-ce que le Village sera une entité mouvante qui ira vers les collaborateurs ca c'est possible qu'on est une école Village je n'en sais rien, voilà quelque chose qui aille sur les territoires et qui apporte cette...Cela peut être aussi du partenariat mais il faut que ce soit mouvant et il ne faut pas que ce soit une entité statique* » (**Animation Marketing Professionnels, CAA**)

PRECONISATION : AMENER LES MANAGERS A ETRE ENTHOUSIASTES SUR CE QUE LES DISPOSITIFS PRODUISENT

VERBATIM ASSOCIE : « *Comment on amène tous ces dispositifs à être plus visibles et comment on amène les managers à être enthousiastes sur ce que ça produit ? (...) Si la DRH n'est pas là dedans ça va pas. C'est-à-dire à la fois comment on évalue les personnes. Il faut que cette dimension là fasse partie de l'évaluation* » (**Cadre de Direction 3 – Directeur Banque & Assurance, CAA**)

PRECONISATION : AU DELA DU SPONSORING DE LA DIRECTION GENERALE, CELA PASSE PAR L'ACTIVATION DU CANAL MANAGERIAL

VERBATIMS ASSOCIES : « *Il y a le canal managérial qui aujourd'hui n'est pas du tout...est très peu là-dessus (...)* Je me fais des petites task force, je les valorise et en fait derrière ces gens là qui auront abouti et qui auront été valorisés, ce sont des mini-ambassadeurs que tu vas balancer et c'est comme ça qu'on infuse le truc (...) Il faut des canaux directs » (**Responsable Secteur Organisation Qualité et Coordination du Changement, CAA**)

« *Il faut qu'on ait des managers qui collaborent et qui coopèrent. Et typiquement ça c'est des initiatives qui peuvent mettre en avant ce type de fonctionnement et de compétences encore faut-il que la coopération et la collaboration fonctionnent et qu'on arrive à bien irriguer l'ensemble de l'entreprise avec tous ces sujets mais petit à petit ça...* » (**Directeur Général Adjoint 1, CAA**)

PRECONISATION : CREER DE LA PROXIMITE ET DU LIEN

VERBATIM ASSOCIE : « *Pour avoir de la proximité, il faut qu'il y ait du lien. Pour avoir du lien, il faut y aller. Il faut connaître les gens* » (**Chargé d'activité Marketing et Communication 2, CAA**)

PRECONISATION : FAIRE VIVRE ET ANIMER CES ENTITES AFIN DE LES PERENNISER

VERBATIMS ASSOCIES : « *C'est facile de créer une structure. Comment on fait ensuite pour diffuser effectivement ces structures au sein de l'entreprise jusqu'à tout collaborateur qui serait même capable d'en parler finalement ; l'idéal ce serait que n'importe quel collaborateur et conseiller en agence du fin fond des Landes soit capable d'expliquer... (...)* C'est de la communication interne déjà de faire connaître effectivement ces structures en interne » (**Responsable Domaine Organisationnel et Technique 1, CAA**)

« Ces dispositifs, quand on les met en place, on voit que c'est porteur. C'est intéressant puis il faut les faire vivre » (Directeur Espace Pro BP de l'Agenais, CAA)

PRECONISATION : AVOIR UN TEMPS DEDIE A L'INNOVATION POUR OBTENIR DES EFFETS DE LEVIERS SUR L'ORGANISATION

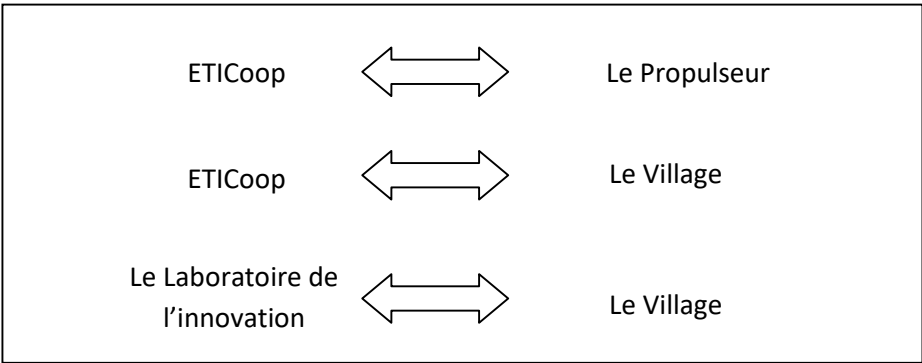
VERBATIM ASSOCIE : « Tant qu'on n'embarquera pas plus large, on n'aura pas pour moi d'effets de leviers sur une transformation, sur un apport d'innovation (...) C'est dommage d'en arriver là mais s'il n'y a pas un temps dédié à l'innovation, à la réflexion collective dans les équipes en disant voilà c'est le temps de ton équipe et parmi les sujets on peut s'appuyer sur le Village, sur un groupe start-up, on peut s'appuyer sur un lab de l'innovation. Tant que l'on ne mettra pas ça en œuvre, j'ai l'impression qu'on n'arrivera pas à décoller » (Responsable Secteur Marketing, CAA)

PRECONISATION : FAIRE EN SORTE QUE LES COLLABORATEURS, EN DEVENANT DES AMBASSEURS INTERNES ET EXTERNES, COMPRENNENT LA FINALITE ET LES OBJECTIFS POURSUIVIS PAR CES INITIATIVES

VERBATIM ASSOCIE : « Je trouve que c'est très important que les collaborateurs soient à un moment des ambassadeurs justement de l'innovation de l'entreprise et qui soient au courant, qui comprennent les objectifs de ces innovations. Le Village pourquoi, comment. Le labo de l'innovation, pareil. Les cafés de la Création pareil à un moment même si ça les touche pas directement qui soient au courant de ce que l'entreprise met en œuvre et qui puissent aussi être ambassadeur interne et externe de ça » (Chargé d'activité organisationnel et technique, CAA)

Tableau 12 : Les préconisations soulevées par les collaborateurs pour permettre une meilleure perméabilité de ces dispositifs

Bien que les retombées de ces dispositifs demeurent encore limitées pour l'organisation-support, nos résultats indiquent néanmoins que des synergies et des ponts comment à se structurer entre différentes initiatives que nous avons pu étudier. En effet, quatre d'entre elles expérimentent des mises en relation et une articulation, visant à terme à alimenter l'organisation-support en apports de nouvelles compétences. Les interactions entre ces dispositifs organisationnels illustrent l'intérêt pour la banque étudiée de s'engager dans un processus de transformation et par ailleurs la lecture des innovations menée par cette Caisse régionale ne s'insère qu'aléatoirement en fonction trois dimensions évoquées par Teece (*Sensing, Seizing, Transforming*).



Encadré 16 : Un début d'articulation entre les dispositifs organisationnels étudiés

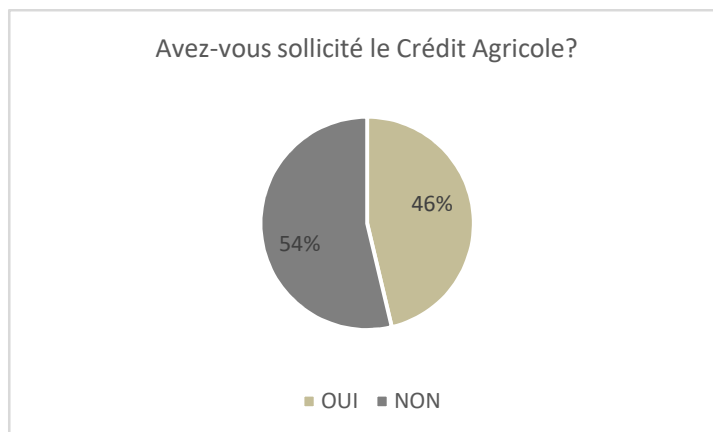
1^{ère} articulation : ETICoop / Propulseur

Chronologiquement, ETICoop, dès sa création, répondait aux carences de la banque dans sa capacité à capter l'entrepreneuriat environnant. Au démarrage, les conseillers professionnels, peu aguerris à l'approche-risque à adopter, soulignaient une vraie difficulté à appréhender des dossiers « *qui sortent du cadre traditionnel* » (Conseiller Professionnels 1, CAA) considérant l'étude d'un dossier innovant de « *chronophage* » (Technicien Conseil Client – Marché Corporate, CAA). Néanmoins, nos observations sur le terrain révèlent un changement de posture et une montée en compétence sur ce segment novateur et différenciant, notamment après le lancement du Propulseur. En effet, les 13 référents du dispositif « Le Propulseur » jouent un rôle non négligeable dans la mobilisation et la sensibilisation des conseillers sur la thématique de l'innovation.

Cette articulation entre les référents et les conseillers dans l'approche et l'étude des dossiers innovants fonctionne plutôt correctement puisque ces derniers participent au *sourcing* et au repérage des projets innovants : « *dès que les conseillers détectent...parce qu'appréhender un projet innovant, c'est particulier quand même ; moi je leur dis qu'il vaut mieux qu'ils n'y soient pas tout seul. On partage souvent à 3 le conseiller, le directeur de l'agence et moi-même* » (Responsable Développement Professionnels 1, CAA).

Cette cohabitation évolutive entre une innovation plutôt externe (ETICoop) et une innovation interne-externe (le Propulseur) tend à renforcer les synergies entre les deux dispositifs. Nos résultats mettent en avant par ailleurs que les relations entre ces deux dispositifs commencent à porter ses fruits puisque les bénéfices se font ressentir au niveau de l'intermédiation bancaire. En effet, parmi les sept premières cohortes de porteurs de projets accompagnés par ETICoop (mai 2013-Avril 2016)³², 46% ont répondu avoir contacté leur partenaire bancaire pour des conseils divers et variés (flux, crédit, monétique, assurance) (cf. diagramme ci-dessous) et parmi cette population interrogée, 70% d'entre eux ont contacté le Crédit Agricole dans le cadre d'une relation bancaire. Néanmoins, la part représentée par l'endettement bancaire (729,7 K€) sur la somme de l'ensemble des financements mobilisés par les porteurs de projet (4272, 2K€) pour le financement de leur activité excède à peine les 17% (cf. annexe, page 379).

³² Le protocole de recherche a été complété par l'établissement d'un questionnaire, en vue de mesurer les impacts engendrés par ETICoop et en accord avec le souhait des responsables du dispositif d'obtenir des indicateurs de pilotage pertinents. Notre échantillon a recueilli 55 retours parmi les 70 questionnaires envoyés aux porteurs de projet (Mai 2017)



Graphique 1 : La part des porteurs de projet d'ETICoop ayant contacté la banque

En diffusant de nouvelles méthodes de fonctionnement (« chahutage » collectif, diagnostic coaché, etc.) qui en outre sont plébiscitées par les porteurs de projet interrogés (cf. en annexe, en page 380, la perception du dispositif en externe par les porteurs de projet), la combinaison ETICoop/Propulseur inscrit l'accompagnement de projets innovants comme une nouvelle facette du métier bancaire et cela permet également de se distinguer de la concurrence.

En plus de la trame mise à disposition, le Propulseur en lien avec ETICoop a mis en place un programme de formation à destination des porteurs de projet innovant, les « Master Class », dont le rôle est de proposer sur deux journées un accompagnement court, rapide à partir de certains modules d'ETICoop (cf. schéma de fonctionnement du volet « accompagnement » du dispositif Le Propulseur). La mise en place de ces deux modules de formation est une réponse aux interrogations suscitées chez les premières cohortes des porteurs de projet accompagnés notamment sur l'accompagnement à la levée de fonds. ETICoop y répond, dès Janvier 2016, par la création d'un nouveau module de formation, d'initiation à la comptabilité et à l'analyse financière, ainsi que par la création d'un module sur les différentes sources de financement possibles. Aussi, cette phase se manifeste également par la création d'un réseau d'alumni depuis Novembre 2015. Au regard des préconisations formulées par les porteurs de projet, ETICoop a saisi l'importance de la problématique concernant le suivi post-lancement. A cet égard, trois journées thématiques ont eu lieu et ont permis de rassembler des porteurs de projet de différentes promotions. Les sujets portaient sur les modes de financement alternatives et innovantes, la stratégie de communication à adopter sur les réseaux sociaux ainsi que la stratégie marketing à implémenter.

Enfin, nous retrouvons également des passerelles entre ces deux dispositifs avec la particularité d'un événement organisé chaque année par le Propulseur *via* le concours « Start-Me Up » ou le lauréat de ce concours vient compléter le collectif des entrepreneurs des porteurs de projet d'ETICoop. La particularité de ce concours est qu'il permet aux startups de se faire connaître, de tester leur produit ou service et de soumettre au vote du grand public leur innovation. Ainsi, en Octobre 2016, le lauréat est venu s'ajouter à

la 8^{ème} promotion des porteurs de projet d'ETICoop. Puis, pour la deuxième année consécutive en 2017, le lauréat du prix du jury du "Concours de l'Innovation Le Propulseur" s'est vu attribuer un accompagnement en complément d'une dotation financière au projet Lynxter (constructeur de solutions de fabrications additives professionnelles "Imprimantes 3D" destinées aux industries, établissements scolaires et communautés qui créent et développent des produits) qui a ainsi rejoint les 10 projets de la promotion d'Octobre 2017.

2^{ème} articulation : ETICoop / Village :

Les premières tentatives de partenariat entre ces deux structures datent de l'année 2014 où il avait notamment été suggéré qu'ETICoop joue un rôle au sein du Village de la fédération via une mission d'accompagnement. L'ancien directeur général de CAPG avait alors déjà montré son scepticisme à l'époque : *« il me semble que la participation d'ETICoop au Village, si elle ne doit pas être remise en cause doit être bien réfléchi. Ils ont dit oui par amabilité mais pas par conviction »* (Ancien Directeur Général, CAPG, note d'observation). Si les propos de l'ancien patron de CAPG n'inspiraient pas à l'optimisme, c'est parce que ces deux entités ne s'inscrivaient pas au même niveau sur le degré d'accompagnement à la création d'entreprise. Si ETICoop se positionne en amont, le Village se positionne plutôt sur une phase dite « d'accélération ». Aussi, le profil des porteurs de projet accompagnés par ETICoop diffère de celui qui caractérise les entrepreneurs présents au Village: *« on n'est pas sur le même moment (...) Nous, au Village, on est sur des projets en général numérique et startup. ETICoop ne fait pas de numérique et startup »* (Responsable Domaine Support Relation Client, Village, CAA). En effet, si l'on considère l'ensemble des porteurs de projet accompagnés par ETICoop depuis son démarrage (Mai 2013), peu sont des projets en lien avec le numérique et le digital à l'exception de l'un d'entre eux (la startup "jestocke.com" lancée en octobre 2013) qui aurait pu accéder dans les locaux du Village si la structure était ouverte : *« Laure (ndlr : de la startup "jestocke.com") aurait pu venir au Village il y a 1-2 ans par exemple si on avait été ouvert. Voilà. Ça je le vois. Quelqu'un qui a fini ETICoop qui a un petit peu avancé aurait la capacité à venir. C'est ça les synergies »* (Responsable Domaine Support Relation Client, Village, CAA). Et la fondatrice de "jestocke.com" de rajouter : *« je pense qu'on faisait partie des projets trop matures pour être accompagné (ndlr : "Jestocke.com" faisait partie de la 3^{ème} promotion accompagnée par ETICoop en Mai 2014) parce que nous on avait déjà lancé la solution on était déjà dans des problématiques business là où la plupart étaient des porteurs de projet sans business qui roulait. Nous, on avait déjà un business model. C'était déjà en ligne. On avait déjà une équipe. C'était pas le bon timing en tout cas »* (LC, porteur de projet d'ETICoop).

Aussi, le Village du fait de multiples sollicitations de la part d'entrepreneurs ne peut être en capacité d'absorber les cohortes de porteurs de projet d'ETICoop : « *nous, aujourd'hui, on est beaucoup sollicité le Village par des porteurs de projet, etc. Aujourd'hui, on a une petite équipe quand même on ne peut pas répondre (...) On a beaucoup de gens qui passent, qui nous sollicitent. Bon après l'idée c'est effectivement que demain possiblement on puisse renvoyer vers ETICoop...* » (Responsable Domaine Support Relation Client, Village, CAA). Et de rajouter : « *le Village, c'est plutôt à Bordeaux. Ça limite un peu le truc* » (Ibid.)

Ainsi, il est difficile d'arriver à imaginer que des synergies peuvent se créer dans un avenir plus ou moins proche, en dépit du souhait de la caisse régionale et plus particulièrement de la direction générale d'y parvenir. Selon les propos rapportés par la directrice générale adjointe, ces connexions vont se faire « par capillarité » : « *tout ça à vocation à être quand même en interaction c'est important (...) On va faire ça par capillarité* » (Directeur Général Adjoint 1, CAA).

3^{ème} articulation : Laboratoire de l'innovation / Village :

Depuis le début de l'année 2017, toutes les réunions du « Labo de l'innovation » ont lieu dans les locaux du Village, ce qui permet d'engendrer de bonnes synergies en interne entre ces deux initiatives : « *ce qui est intéressant, c'est qu'il y a des synergies dans la mesure où les acteurs qui interviennent dans le labo notamment les externes peuvent être des gens du Village ou des gens qui gravitent autour du Village (...) Cela participe à créer une communauté* » (Responsable Domaine Support Relation Client, CAA).

L'intérêt pour les participants du « Labo » de se retrouver tous les mois au Village est multiple : « *l'idée c'est d'échanger, c'est d'être au sein du Village, de se baigner un peu au sein de cet univers parce que c'est vrai que c'est important quand on y est déjà, c'est...sentir tout ce qui peut se passer. Puis également échanger avec des startups* » (Chargé d'Activité Marketing et Communication 1, CAA).

En étant immergé au sein du Village, l'idée aussi pour « le Lab » est de pouvoir faire intervenir lors de leurs réunions des startups hébergées au sein de la pépinière : « *il est plus facile de faire intervenir des startups qui sont sur place pour qu'elles puissent présenter leurs solutions aux membres du lab d'autant que dans le process de validation pour engager un POC "Proof of concept", il faut que le lab donne son aval* » (Ibid).

En revanche, il est difficile d'imaginer que les 24 startups hébergées à ce jour au sein de la pépinière puissent tout naturellement co-crée avec la banque régionale en dépit des tentatives des fonctions supports du marketing stratégique d'y parvenir : « *en interne, notamment avec l'expérience qu'on a, on essaie de travailler sur comment on peut créer la synergie qui va bien. Y a deux axes en fait. Y a l'axe des services que proposent les startups qui sont dans le Village et le deuxième axe, c'est le modèle de startup,*

les modèles d'agilité, d'organisation dont on peut s'inspirer pour notre propre organisation (...) Evidemment, les startups ont envie de travailler avec nous et nous nous avons envie de travailler avec elles sur certains sujets mais pas tous. Il ne faut pas se sentir forcés. Pour autant, y a quelques sujets sur lequel on va travailler avec des startups du Village » (Responsable Domaine Organisationnel et Technique, CAA).

Chapitre 2 : La lecture des innovations par la grille de Teece

L'intérêt de notre travail consiste à faire référence à l'approche développée par Teece (2007) concernant le modèle des capacités dynamiques. Cet auteur va développer trois phases distinctes (*Sensing, Seizing, Transforming*), dont la particularité est qu'elles s'inscrivent sur une échelle de temporalité. A partir de ces différentes phases, nous étudions en quoi le cas bancaire étudié (le Crédit Agricole d'Aquitaine) s'inscrit totalement (ou partiellement) dans chacune de ces étapes. Puis, en l'appliquant sur les cinq dispositifs organisationnels précédemment abordés, nous montrons en quoi le modèle de Teece (2007) parvient (ou non) à être transposé au sein de l'organisation. Le cadre d'analyse développé par cet auteur a le mérite d'identifier ce que représentent les capacités dynamiques et de la probabilité, dans notre démarche empirique, qu'une banque régionale comme le CAA les développent, les détiennent et les utilisent.

Les remontées de nos observations attestent d'une relative porosité de chacune de ces phases, et d'une organisation bancaire qui ne parvient pas à une validation complète des trois dynamiques de Teece. Concernant les cas étudiés, des disparités sont même à l'œuvre quant à leur intégration avec l'organisation-support. En effet, un dispositif comme le Village (dont l'ambition est nationale), du fait de son rayonnement, est plus « impactant » qu'une initiative, comme ETICoop ou le Propulseur, dont les effets sont plus en lien avec un ancrage local. Enfin, la linéarité qui sous-tend le modèle de Teece (2007) lorsqu'il évoque les capacités dynamiques est à nuancer au regard de nos observations de terrain ; les cycles de changement devenant de plus en plus court obligent en effet les acteurs bancaires à modifier de façon régulière leurs plans managériaux, ce qui entraîne *de facto* une « intrication », un « enchevêtrement » des trois phases (*Sensing, Seizing, Transforming*).

1. Les trois dynamiques de Teece en lien avec le Crédit Agricole d'Aquitaine

Pour aborder les trois dynamiques de Teece (*Sensing, Seizing, Transforming*), de la même manière que lorsque nous avons analysé les dispositifs organisationnels, nous avons élaboré notre propre structure de données toujours en faisant référence à Gioia mais de façon plus simplifiée cette fois-ci en ne retenant que deux catégories (termes signifiants de 1^{er} rang et thèmes de 2nd rang) au lieu de trois. Les différents tableaux montrent ainsi comment nous sommes passés de 167 items de 1^{er} rang à 18 thèmes de 2nd rang³³.

³³ Vous trouverez en annexe les trois tableaux faisant référence aux différentes phases du modèle de Teece (p. 386-390).

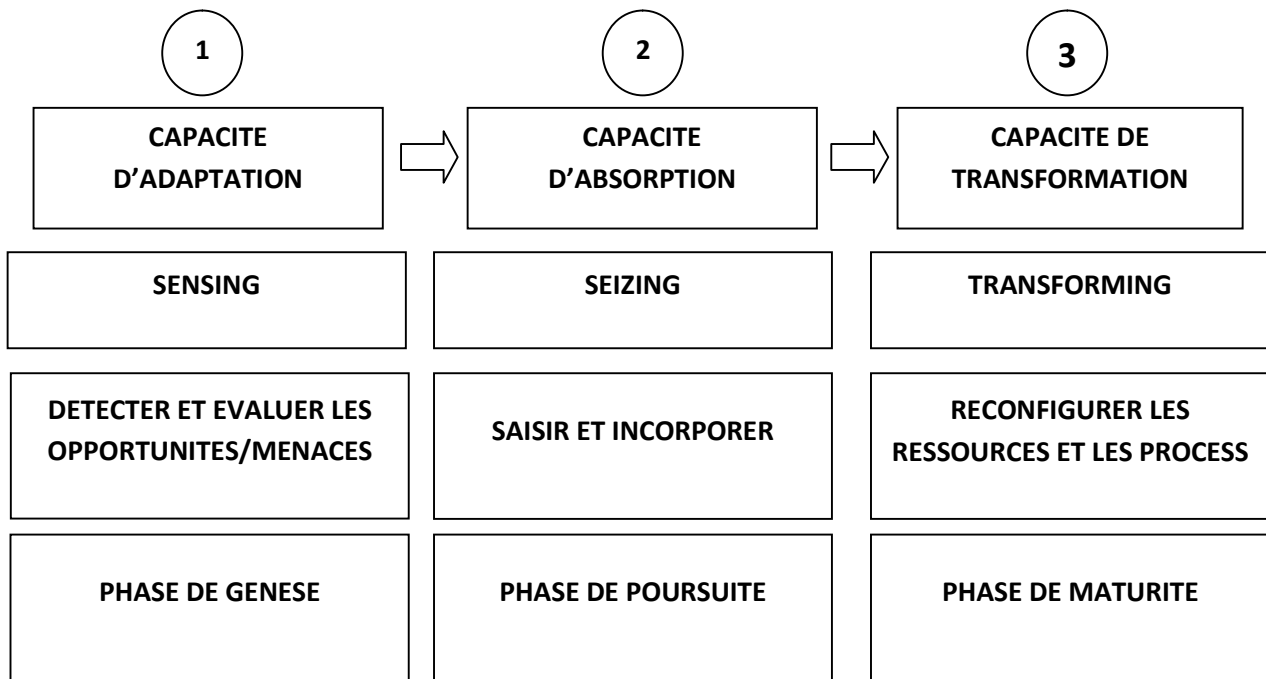


Figure 20 : Le modèle des capacités dynamiques de Teece (2007)

1.1. Le Crédit Agricole d'Aquitaine face à la dynamique Sensing

Le CAA se distingue par une capacité *Sensing* partiellement acquise. Cette dynamique démarre en Juin 2014 lors de l'écriture du nouveau projet d'entreprise « Défis Aquitaine », qui définit un nouveau processus transversal de transformation de sa stratégie. En parallèle, la banque puise également sur la force du Groupe Crédit Agricole, dans la détection et l'évaluation des opportunités et des menaces qui pèsent sur son environnement concurrentiel. Du fait des relations nouées avec l'entité nationale, le CAA n'hésite pas à faire appel aux ressources et aux expertises des métiers du groupe pour accompagner le changement en interne. Son rôle est « *d'harmoniser et de faire bénéficier le fruit de son travail à tout le monde* » (Responsable Service Conformité, CAA). Outre l'apport des réflexions du groupe, la banque régionale capitalise en utilisant, en interne, des capteurs dont le rôle est de détecter les signaux extérieurs. Elle se traduit notamment par la possibilité de réaliser des veilles stratégiques et/ou concurrentielles et, par ce biais, l'acteur bancaire prend connaissance des changements de son environnement. Ces veilles se traduisent par la mise en place de pratiques d'intelligence économique en vue d'acculturer et sensibiliser les collaborateurs à la nouveauté. Aussi, la capacité à anticiper les évolutions est assurée par les équipes de la direction générale ainsi que par les administrateurs en externe. Plus généralement, chaque collaborateur de l'entreprise (et les conseillers en agence) a un rôle à jouer dans la captation de nouvelles informations et de nouvelles connaissances.

| DYNAMIQUE SENSING ACQUISE | |
|---|---|
| <p>Les ressources à disposition Thèmes de 2nd rang</p> | <p>32 Succès de cette dynamique de détection et d'évaluation des opportunités : capitaliser sur la force du groupe – 5 33 Lancement de Défis Aquitaine. Ambitions autour du projet d'entreprise « Défis Aquitaine » – 4 34 Implication de chaque collaborateur – 4 35 Mobilisation et implication des administrateurs sur le sujet – 4</p> |
| <p>Extraits de verbatims Termes signifiants de 1^{er} rang (informant's voice)</p> | <p>32 : « <i>Sur la capacité d'adaptation, je trouve qu'on est bon. On a une grande force dans le groupe. Effectivement, dans chaque Caisse régionale, on a un service qui fait ça. On a 39 services qui font ça puisqu'il y a 39 caisses régionales (...)</i> On a une force en réseau qui permet de mobiliser très vite une ressource à CASA, une ressource à la fédé (...) On est un groupe qui a les ressources suffisantes en interne pour être en capacité de détecter et d'évaluer les opportunités (...) Structurellement on est très fort là-dessus » (Cadre de Direction 3 – Directeur Banque & Assurance, CAA)</p> <p>32 : « <i>Je pense que le Crédit Agricole Aquitaine est pour ça vraiment en phase avancée de détection et d'évaluation des opportunités (...)</i> On a tout un ensemble de collaborateurs très orientés sur l'adaptation de nos modèles ainsi que sur le développement de nouvelles solutions (...) On a quand même un périmètre couvert qui est assez large avec une communication régulière sur les sujets, les avancées, les projets donc y a vraiment une ambition qui est affichée » (Responsable Pôle Accompagnement Projets CR-RH, CAA)</p> <p>33 : « <i>Un projet d'entreprise est...un déclencheur de changements et de modifications stratégiques (...)</i> Si tu veux, moi qui était à la direction du projet d'entreprise d'Aquitaine puisque j'en étais chef de projet, j'ai bien vu ce que ça a fait de mettre en mouvement toute l'entreprise autour de la création d'un projet d'entreprise donc les différents acteurs, les collaborateurs, les managers, les administrateurs, etc. et de définir un cadre commun qui était ce projet d'entreprise Juin 2014 qui est donc en réalité un projet de transformation » (Responsable Secteur Pilotage & Contrôle de gestion, CAA)</p> <p>33 : « <i>Pour moi, il y a notre projet d'entreprise. Il y a déjà le projet d'entreprise qui est évolutif et qui a mis des diagnostics, etc. qui a détecté (...)</i> C'est ce qui va se passer. C'est la projection finalement (...) Quand on a mis en place le projet d'entreprise, il nous fallait absolument un suivi des transformations parce que clairement on est dans un modèle de transformation à terme et sur ça on a mis en place des indicateurs pour mesurer, etc., des pilotes, des chantiers » (Responsable Domaine Organisationnel et Technique 1, CAA)</p> <p>34 : « <i>Au-delà aussi purement du marketing stratégique ou des marchés par définition ; il y a aussi...tout le monde à tous niveaux peut être à un moment capteur comme ça de veille, de pratiques concurrentes, de besoins clients ou de choses comme ça ; on a des services comme le service relation client qui pour moi est au cœur de ça. Tous les services agence en lien avec l'innovation sont au cœur de ça</i> » (Chargé d'activité Organisationnel et Technique, CAA)</p> <p>34 : « <i>C'est le rôle du marketing d'être en veille mais souvent elle ne le voit pas (...)</i> Les seules personnes qui peuvent le voir sont celles qui sont sur le marché au contact de la clientèle (...) Le marketing est plus dans des approches en disant on veut se développer sur tel type de professionnels donc il faut qu'on fasse des offres spécifiques etc. parce que CASA a identifié que c'était le moment de le faire » (Responsable Domaine Crédit, CAA)</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>35 : « <i>Ils peuvent beaucoup nous apporter parce qu'ils ont une vision du territoire, une expérience des produits, des réseaux, de service. Aussi, ils ont une expérience de professionnels dans d'autres secteurs</i> » (Responsable Secteur Marketing, CAA)</p> <p>35 : « <i>Les administrateurs, ce sont des gens qui, sur le terrain, sont censés être au cœur de l'économie locale et faire un lien avec notre entreprise donc finalement chacun à son niveau peut à un moment capter des choses et apporter</i> » (Chargé d'activité organisationnel et technique, CAA)</p> |
| <p>La veille comme dispositif essentiel dans l'adaptation des collaborateurs Thèmes de 2nd rang</p> | <p>15 Importance de la veille – 3</p> |
| <p>Extraits de verbatims Termes signifiants de 1^{er} rang (informant's voice)</p> | <p>15 : « <i>Tu peux faire des veilles beaucoup plus accessibles et rapides sur ton domaine d'activité que ce soit sur la banque, les startups ou la transformation digitale. Tu peux comme ça via quelques mots clés aller te chercher des articles qui du coup nourrissent un peu ton quotidien (...) Toutes les newsletters qu'on fait au niveau de la veille, c'est un socle commun dont la vocation est de démultiplier, d'acculturer à la transformation digitale et de toute façon c'est un préalable parce que ça te donne une culture commune</i> » (Chargé d'activité Marketing et Communication 2, CAA)</p> |

Tableau 13 : Une dynamique Sensing acquise en interne

En revanche, nos observations montrent que cette aptitude du collaborateur à être dans une posture permanente d'adaptation semble incomplète puisque toutes les équipes, en interne, ne sont pas suffisamment préparées au changement. Bien que cette capacité *Sensing* soit marquée chez certains collaborateurs, elle est beaucoup moins prégnante chez d'autres. En outre, cette prédisposition pour que chacun d'entre eux puisse détecter et évaluer les opportunités et menaces de son environnement ne fait pas l'unanimité chez l'ensemble des personnes interrogées. Par ailleurs, cette propension à s'ouvrir à son environnement extérieur n'est pas une posture naturelle pour le CAA, banque encore marquée aujourd'hui par son « inertie » et sa « conformité » (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA). Cette dynamique *Sensing* est incomplète dans le sens où la caisse régionale parvient difficilement à détecter ainsi qu'à faire remonter les informations des collaborateurs. En effet, elle n'utilise que trop rarement les collaborateurs de l'entreprise comme dispositif d'écoute des opportunités et des menaces. Ce constat amène certains collaborateurs à préconiser que la banque régionale s'équipe davantage dans le *sourcing* en interne.

| DYNAMIQUE SENSING À OPTIMISER | |
|---|--|
| <p>Les difficultés d'adaptation des collaborateurs de la banque à la nouveauté Thèmes de 2nd rang</p> | <p>1 Difficultés d'adaptation : caractère sans cesse mouvant – 15 3 Posture non naturelle pour une caisse régionale de s'ouvrir sur son environnement extérieur : préparer les ressources pour les mettre en disposition d'accepter les changements. Difficultés pour les opérationnels d'être en veille extérieure – 5 5 Les difficultés d'adaptation vont être fonction de la ligne managériale défendue : le management hiérarchique évolue peu – 4 6 Difficultés d'adaptation du fait des résultats actuels – 3 7 Capacité à inventer des nouveautés sans arrêt. Problème de l'éparpillement – 2 9 Par effet d'histoire capacité d'adaptation faible - 1</p> |
| <p>Extraits de verbatims Termes signifiants de 1^{er} rang (informant's voice)</p> | <p>1 : « Il y a une prise de conscience que l'environnement a changé mais ce sentiment n'est pas partagé par l'ensemble des collaborateurs et c'est très inégal. Il y a pour autant des gens sensibles à ce sujet. D'autres qui ne le sont moins voire pas du tout » (Responsable Pôle Conseil Client, CAA)</p> <p>1 : « Les collaborateurs, ce sont avant d'être des collaborateurs ce sont des hommes et des femmes comme toi et moi et donc le changement il y a des freins. Il y a la peur, des gens qui n'aiment pas changer par nature donc tout ça ça donne des freins. 1) je n'aime pas changer par nature c'est compliqué et 2) j'aime changer mais quand même une fois que j'y suis c'est compliqué avec ma valise à roulettes. Comment je fais » (Chargé d'activité Ressources Humaines, CAA)</p> <p>1 : « Je pense que c'est pas toujours évident, en fonction des métiers, des personnalités d'être en permanence en veille extérieure puisqu'on est surtout dans le quotidien. Les gens qui sont surtout en agence, qui représentent 80% de notre masse salariale. Ce sont des gens qui sont sur de l'opérationnel, qui ont des quotidiens déjà très chargés et qui sont sur des métiers commerciaux donc en relation client. Donc, ce n'est pas forcément facile et naturel pour eux d'être à un moment en veille, de prendre de la hauteur (...) Y a des gens qui clairement vont pas forcément s'intéresser à demain, aux tendances, à ce qu'il faut modifier, à ce qu'il faut appréhender et d'autres qui aiment justement être comme ça à l'affût des nouveautés » (Chargé d'activité organisationnel et technique, CAA)</p> <p>3/9 : « Par effet d'histoire, parce qu'on est une vieille maison, notre capacité d'adaptation elle est relativement faible. On est très dans la continuité, etc. (...) On ne sort pas assez naturellement, on ne lit pas assez (...) Il y a un élément qui est fondateur et sur lequel on est encore au travail, c'est la prise de conscience effectivement que notre modèle, notre métier, notre vocation est en train d'être très largement modifiée et qu'il faut qu'on s'y adapte (...) Il faut arriver avant toute chose à faire comprendre à l'ensemble du corps social de l'entreprise qu'effectivement notre modèle, notre monde est en cours d'adaptation et ça c'est un effort qui n'est pas fini, qui n'est jamais fini » (Cadre de Direction 2 - Directeur de la Transformation, CAA)</p> <p>3 : « On est des grosses structures lourdes à déplacer et l'accompagnement du changement et surtout la notion de temps qu'on donne aux choses elle est fondamentale au Crédit Agricole. Il ne faut surtout pas qu'on imagine qu'en décidant de faire quelque chose que ça se fasse. Y a derrière tout l'accompagnement du changement, toute l'inertie qui peut y avoir et tout ce qui est nécessaire de déployer comme énergie pour que les choses se fassent vraiment » (Cadre de Direction 4 – Directeur Commercial, CAA)</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>5 : « Cela va être également fonction de la ligne managériale qui est défendue, de la posture qui est prise et de la façon dont les managers vont gérer une équipe » (Responsable Pôle Conseil Client, CAA)</p> <p>5 : « J’entends toujours le même discours managérial depuis de longues années. C’est là où on te dit le monde bouge mais le management bouge pas. Dans la façon d’inciter, d’impliquer on est toujours sur du hiérarchique, on est toujours sur des modèles ou on assène des vérités puis ou l’on dit c’est vers là qu’il faut aller. On parle de co-construction mais on en fait quand ça nous intéresse » (Responsable Pôle Marché Pro & Associations, CAA)</p> <p>6 : « Au niveau des managers, c’est difficile parce qu’il y a la conscience, ils voient quand même les marges, etc. mais par ailleurs il y a toujours l’activité. Les volumes continuent à augmenter et c’est compliqué d’expliquer aux gens attention les volumes vous travaillez beaucoup, les volumes augmentent y a encore beaucoup de sollicitation, etc. mais là on est en train de commencer à perdre de l’argent c’est un paradigme qu’on n’avait jamais connu » (Responsable Domaine Organisationnel et Technique 1, CAA)</p> <p>7 : « Sur la phase dite du sourcing, l’adaptation est permanente (...) Du côté des salariés, ça change tout le temps. On a toujours de nouveaux trucs donc je relativise pas trop par rapport à d’autres boîtes mais on a une capacité quand même d’inventer des nouveautés sans arrêt ; je ne sais pas si c’est toujours bénéfique... » (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA)</p> <p>7 : « Dès fois c’est un peu l’image de la souris dans la roue...c’est à-dire que tu te dis y aura jamais de fin... c’est-à-dire que c’est un renouvellement perpétuel...(...) Il y a une multitude, une concomitance des projets qui fait que l’on s’y perd un peu (...) Avant il y avait un projet, il se terminait, on en commençait un autre, etc. (...) Et je pense que les codes du dynamisme et de la disruption ils sont cassés » (Responsable Communication interne, CAA)</p> |
| <p>La veille comme dispositif essentiel dans l’adaptation des collaborateurs Thèmes de 2nd rang</p> | <p>13 La veille est inégale au sein de l’entreprise – 7</p> |
| <p>Extraits de verbatims Termes signifiants de 1^{er} rang (informant’s voice)</p> | <p>13 : « Je ne pense pas que chacun devrait être en veille parce que déjà y en a à qui ça n’intéresse pas, d’autres par qui le métier ne les amène pas forcément à être en veille. D’autres, enfin, n’ont pas forcément le temps d’en être. Par contre, il faut que ceux dont la veille fait partie de leur métier soient également de très bons communicants pour partager l’information » (Responsable Pôle Accompagnement Projets CR-RH, CAA)</p> <p>13 : « Il faut du temps pour se les approprier. C’est comme toutes les générations (...) Tu as de tout de façon une appropriation générationnelle qui existe plus après une appétence que tu as ou que tu n’as pas. Ça c’est encore différent et puis forcément le frein au changement que chacun a en soi plus ou moins développé qui finalement fini par s’estomper. Ces changements successifs d’organisation, d’outils sont générateurs de stress, d’angoisse et de dire en fait je ne comprends rien. En fait, ils sont en perte de repères. Souvent, ils sont en perte de repères et ils ne prennent pas assez le temps de découvrir ce qu’on devrait... » (Responsable Domaine Organisationnel et Technique 2, CAA)</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Sourcing interne et externe Thèmes de 2nd rang</p> | <p>19 Capitaliser avant tout sur le sourcing interne. L'adaptation au changement est avant tout interne – 4</p> |
| <p>Extraits de verbatims Termes signifiants de 1^{er} rang (informant's voice)</p> | <p>19 : « Je trouve qu'on ne consacre pas assez de budget à la R+D dans l'entreprise (...) J'essaie de convaincre ma DG du fait aussi qu'on peut passer en investissement et pas en charge (...) C'est plus l'organisation qui doit permettre de réaliser ce sourcing et l'organisation qui doit être derrière en capacité d'analyser et de qualifier un certain nombre de sujet » (Responsable Secteur Pilotage & Contrôle de gestion, CAA)</p> <p>19 : « Détecter et évaluer les opportunités, c'est quelque chose qui existe. C'est quelque chose qui existe au sein de notre caisse régionale qui existe au niveau du Groupe. Après est-ce que ça existe suffisamment en termes de nombre de personnes qui y travaille, d'outillage etc. je ne sais pas. J'aurais tendance à dire que peut être il faudrait s'équiper davantage tout en sachant exactement ce qu'on veut sourcer mais pour moi ça existe » (Chargé d'activité organisationnel et technique, CAA)</p> |
| <p>Difficultés à détecter Thèmes de 2nd rang</p> | <p>21 Difficultés à détecter, à faire remonter les informations, à les collecter puis à les exploiter. La caisse n'utilise pas assez les collaborateurs comme dispositif d'écoute des opportunités - 5</p> |
| <p>Extraits de verbatims Termes signifiants de 1^{er} rang (informant's voice)</p> | <p>21 : « Cette dynamique n'est pas acquise (...) On a une capacité de détection et après c'est quelle est notre capacité d'écoute par rapport à la détection et comment on écoute notre marché (...) Comment on écoute nos collaborateurs. Moi je pense qu'on n'utilise pas assez nos collaborateurs comme dispositif d'écoute des opportunités » (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines - CAA)</p> <p>21 : « Mon sujet, ce serait d'aller chercher toute cette remontée terrain mais en fait on est dans des espèces de logique comme ça ou on construit des dossiers, on présente des comités, des machins ou je ne consacre pas assez de temps à ça là où le terrain il a plein d'idées mais aujourd'hui on n'est pas organisé pour (...) On ne l'exploite pas du tout. Il faut arrêter de se faire plaisir. Si on dit qu'on l'exploite, on se fait plaisir. On se ment. Et alors là c'est grave. Le danger, c'est finalement de se raconter des histoires » (Responsable Equipe Support Relation Client, CAA)</p> <p>21 : « Si on voulait faire en sorte que l'ensemble des parties prenantes des salariés de l'entreprise évoluent dans leur façon de voir les choses et dans leur façon de faire, il faudrait les intégrer dans un vrai processus projet (...) On est dans une entreprise ou la partie projet, ou la partie développement n'est pas du tout intégrer dans notre plan de travail (...) S'ils veulent effectivement une dynamique participative avec une capacité des gens à se remettre en cause et à changer leur mode de fonctionnement et leur mode de pensée ; je pense qu'il faut arriver à les intégrer » (Chargé d'Affaires numérique, CAA)</p> |
| <p>Peur et changement du PMT Thèmes de 2nd rang</p> | <p>26 Cette instabilité nécessite de faire des ajustements au niveau du PMT. La réduction des PMT est génératrice de stress – 1</p> |
| <p>Extraits de verbatims Termes signifiants de 1^{er} rang (informant's voice)</p> | <p>26 : « Comme tu réduits les plans managériaux, tu crées plus de stress et plus d'angoisses par rapport à des managers qui étaient habitués à des plans de 3 ans et de 5 ans (...) Le DG disait que c'est fini de partir sur des plans à 3 ans, à 5 ans ; il vaut mieux se dire et se fixer une sorte d'horizon et tous les ans revoir un peu le chemin pour y arriver et peut être carrément aussi se repositionner au niveau de l'horizon parce que c'est plus les mêmes événements qu'il y a 5 à 10 ans » (Responsable Pôle Marché Pro & Associations, CAA)</p> |

Tableau 14 : Une dynamique Sensing à optimiser en interne

La mise en application, durant notre présence au sein de l'entreprise bancaire, de la nouvelle organisation distributive (NOD), a eu comme effet d'impacter de façon directe le réseau de proximité (assistants, conseillers, responsables de région et de marché), ainsi que les fonctions supports (pilotage réseau, informatique, immobilier, RH, communication) de la caisse régionale. Son objectif est de réaffirmer la notion de proximité et de renforcer le nombre d'experts dédiés avec l'apport de plus de conseil en agence. Déployé sur l'ensemble du réseau de proximité en septembre 2016, le projet NOD souhaite avant tout renforcer son ancrage via la conquête de nouvelles parts de marché sur Bordeaux Métropole. Il propose : (1) la mise en place d'une organisation novatrice basée notamment sur la création de nouveaux pôles d'expertises et de *middle office* venant enrichir et compléter la relation instaurée avec le conseiller ; (2) une réponse différenciée pour chaque territoire et adaptée aux besoins de chaque client ; (3) le regroupement dans des lieux uniques des espaces pro et banque privée, favorisant les synergies ; (4) l'adaptation au multi-canal du schéma distributif pour construire une banque « sans distance » ; (5) des agences intégrant le digital (tablettes avec signature électronique, visioconférence, etc.).

Cependant, les premiers mois d'existence de la NOD ont révélé un certain nombre de points d'attention qui ont impacté les collaborateurs dans leur *Sensing* : volumétrie des portefeuilles, processus longs, communication clients, besoins d'accompagnement et d'appui au lancement de la nouvelle organisation, problèmes d'habilitations aux tableaux de bord, animation des marchés. Comme l'indique le cadre de direction en charge de la politique commerciale : « *cette transformation importante nécessite naturellement une période de rodage. Nous avons pu mesurer au travers d'échanges avec les DSA, les DCS, les responsables d'espace et des collaborateurs des agences, les besoins d'adaptation. C'est une réalité. Il faut l'accepter et y apporter des corrections ou des améliorations dans les plus brefs délais* » (extrait d'un article de presse de la communication interne). La perception de ces difficultés rencontrées, inhérentes à tout projet de transformation, est ressentie également au niveau de la direction générale : « *nous aurions dû prendre plus de temps pour expliquer, accompagner, convaincre et vous permettre de vivre plus facilement cette période. Soyez convaincus que cette période n'est pas la plus agréable pour moi ni pour l'équipe de direction. Elle n'en n'est pas moins riche d'enseignements car elle nous permet d'aller au plus proche des situations de travail, au plus près de vous, de vos équipes et des clients* » (Directeur général adjoint 2, extrait d'un article de presse de la communication interne). Cet aveu d'échec s'est traduit en interne par un certain nombre de mesures prises par la direction générale : augmentation des délégations en agence, simplification du process crédit, création d'une équipe dédiée (ASPE) dont la mission, sous mandat de la direction générale, est d'accompagner tous les changements initiés au sein de l'entreprise (analyse des métiers, missions thématiques, identification des dysfonctionnements et des anomalies telles que les portefeuilles, etc.).

| DYNAMIQUE SENSING À OPTIMISER | |
|--|---|
| Contexte impactant de la Nouvelle Organisation Distributive <i>Thèmes de 2nd rang</i> | 11 Difficultés à s'adapter et à absorber du fait de NOD synonyme de changement de métier, changement d'environnement organisationnel, changement d'agence (perte de repères) – 11 |
| Extraits de verbatims <i>Termes signifiants de 1^{er} rang (informant's voice)</i> | <p>11 : « <i>On a vu des gens qui sortaient totalement de la routine parce qu'ils changeaient de métier, ils changeaient d'environnement professionnel, ils changeaient d'agence...et du coup, ils perdent tout leur repère</i> » (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA)</p> <p>11 : « <i>Il y a eu beaucoup d'efforts de communication, de compréhension. On n'a pas réussi encore à faire bouger tout le monde. On en a fait bouger quelques uns mais je pense que tout le monde est conscient de la nécessité de bouger mais dans les comportements au quotidien, on continue à apercevoir les comportements d'avant. Nous, on a mis en place plus de contrôle pour pas laisser dériver les choses mais bon on est conscient qu'il y en a encore au moins pour un an où deux ans pour arriver à basculer réellement et pour pouvoir dire qu'on a réussi....</i> » (Responsable Domaine Crédit, CAA)</p> <p>11 : « <i>La NOD est aussi un prémisses de tout ça c'est-à-dire que c'est une façon d'impulser des choses et d'indiquer que le changement est au cœur des choses mais il faut donner du sens à tout ça. Et pour donner du sens à tout ça, effectivement, il faut vraiment parler de ce monde qui est environnant et qui bouge</i> » (Chargé d'activité Marketing et Communication 2, CAA)</p> |
| Les ressources à disposition <i>Thèmes de 2nd rang</i> | 45 Implication de la mission ASPE - 1 |
| Extraits de verbatims <i>Termes signifiants de 1^{er} rang (informant's voice)</i> | 45 : « <i>La mission, c'est accompagner ça veut dire s'assurer de la compréhension du projet de la conduite du changement. Ça veut dire relever une approche un peu plus d'audit, relever les écarts entre ce qui a été écrit, décidé et entre ce qui est pratiqué (...)</i> Et c'est aussi... adapter parce que parfois la réalité nécessite une adaptation par rapport à des choses qui peuvent être pensées on va dire au niveau de la caisse régionale quelque chose d'un peu plus théorique donc il y a cette notion aussi d'adaptation sur le projet concernant la nouvelle organisation distributive » (Responsable Secteur Marketing, CAA) |

Tableau 15 : La NOD comme dynamique Sensing à optimiser en interne

Ces différentes observations nous permettent d'affirmer que la dynamique *Sensing* n'est que partiellement acquise au sein du CAA. Si celle-ci s'acquiert sur un certain nombre de points qui mérite néanmoins d'être renforcée (*via* l'accompagnement de la mise en place du projet d'entreprise « Défis Aquitaine » et le renforcement du *sourcing* à la fois interne et externe), un certain nombre d'éléments indique la difficulté rencontrée par l'acteur bancaire pour transformer intégralement l'essai du *Sensing* : « *je ne sais pas si on est déjà totalement dans ce que Teece définit le Sensing parce que je ne suis pas sûr qu'on soit totalement dans la détection de l'opportunité (...)* C'est une démarche positive. Je pense qu'on a encore beaucoup de sujets sur lesquels on détecte, on commence à évaluer mais on se projette plus dans une démarche où on est en défensif qu'une démarche où on est ah c'est super, c'est plein de nouvelles choses à aller chercher » (Responsable Equipe Support Relation Client, CAA). En effet, les difficultés d'adaptation ressenties par les collaborateurs et que l'organisation se

doit de gérer vont dépendre de plusieurs facteurs : faible évolution du management hiérarchique n'incitant pas à un bouleversement des pratiques, invention « sans arrêt » de projets en interne, plans managériaux qui ont tendance à se succéder de façon beaucoup plus rapide qu'auparavant.

| Dynamique Sensing acquise | Dynamique Sensing à optimiser |
|--|--|
| <p>1/ Lancement du projet d'entreprise « Défis Aquitaine » comme projet de transformation <i>(Phase de diagnostic, mise en place d'indicateurs, suivi du projet de transformation, etc.)</i></p> <p>2/ Utilisation des capteurs (en externe et/ou en interne) pour accompagner le changement <i>(Fonctions de veille, marketing opérationnel & stratégique, mission ASPE, responsables filières, spécialistes des moyens de paiement, Groupe de travail CASA, réseau des Villages, service conformité, administrateurs, etc.)</i></p> <p>3/ La veille comme dispositif essentiel en interne dans l'adaptation des collaborateurs</p> | <p>1/ La veille est inégale au sein de l'entreprise <i>(Cela va dépendre de l'appétence du collaborateur, de la tranche générationnelle, de la personnalité du collaborateur, etc.)</i></p> <p>2/ Posture non naturelle pour la banque régionale de s'ouvrir sur son environnement externe <i>(Historique de la banque, etc.)</i></p> <p>3/ Difficultés d'adaptation vis-à-vis de la Nouvelle Organisation Distributive <i>(Difficultés d'appropriations par le collaborateur des nouvelles tâches et missions à exercer)</i></p> <p>4/ Difficultés de mise en place par l'organisation d'un dispositif d'écoute des opportunités et des menaces</p> |

Figure 21 : La représentation de la dynamique Sensing en interne

Pour passer d'une dynamique *Sensing* à une dynamique *Seizing* d'absorption de nouvelles connaissances, nos échanges obtenus avec les collaborateurs nous ont permis d'élaborer un certain nombre de préconisations que nous évoquons ici. Premièrement, le management a un rôle à jouer dans le pilotage de cette absorption. En effet, comme l'indique le Cadre de Direction en charge de la transformation dans la caisse régionale : « *il faut ancrer la pédagogie sur la déformation du modèle bancaire (...) Tant que t'as pas ça, tu peux pas amener une entreprise dans la volonté de changer et de s'adapter* » (Cadre de Direction 2 - Directeur de la Transformation, CAA). L'organisation bancaire doit également s'appuyer sur un « management solide » pour embarquer ses équipes : « *il faut vraiment s'appuyer sur un management solide (...) Le leadership, la communication, la capacité à faire adhérer, être un manager-ressource pour ces collaborateurs, c'est un métier (...) Il suffit de le mettre dans les dossiers d'appréciation des managers dans ce domaine là, de les apprécier là-dessus. Il suffit de leur donner des objectifs individuels sur ce terrain là* » (Cadre de Direction 4 – Directeur Commercial, CAA). Cela suppose au préalable un temps d'adaptation que les collaborateurs ne prennent pas forcément, d'où la nécessité de les responsabiliser mais aussi de permettre aux managers qu'ils soient plus autonomes dans les tâches qui leur incombent : « *il y a un travail important à faire, un travail d'autonomie mais aussi de responsabilisation, de communication, et tout ça pour aller de l'avant (...) Je pense qu'il faut aller plus vers une déclinaison individuelle pour justement faire progresser plus facilement l'environnement. Plus on rendra les managers responsables et autonomes, plus on arrivera derrière à faire passer les idées et les réformes, et les nouvelles organisations et les enjeux* » (Ibid.).

1.2. Le Crédit Agricole d'Aquitaine face à la dynamique Seizing

Au niveau bancaire, la dynamique *Seizing* se traduit par la capacité pour les collaborateurs à absorber les nouvelles connaissances, internes et externes, et à les assimiler sans pour autant remettre en question le modèle d'affaires de la firme. Cette phase de prototypage-test consiste à passer de l'intention à l'action et implique un défi managérial essentiel pour les équipes en interne. Si le principe de base de la dynamique *Sensing* est que « *les idées s'expriment* » (Directeur Relation Client, FNCA, Groupe Crédit Agricole), la phase de prototypage-test qui fait référence à la dynamique *Seizing* peut se dérouler soit « *chez CA-STORE qui a la capacité à fabriquer des applis (...), soit dans un lab de CASA que dans une Caisse Régionale* » (*Ibid.*). La traduction de cette dynamique *Seizing*, en interne, passe aussi *via* les référents multicanaux dont le rôle est d'accompagner les conseillers dans l'appropriation des outils digitaux pour interagir avec le client. La stratégie adoptée par le siège consiste à responsabiliser les référents multicanaux en agence en leur délivrant, d'une part, l'information et d'autre part en leur donnant des tâches à réaliser derrière.

| DYNAMIQUE SEIZING ACQUISE | |
|--|--|
| Les ressources à disposition <i>Thèmes de 2nd rang</i> | 34 La phase de prototypage-test peut se dérouler chez CA-STORE soit chez les filiales – 1 35 Capitaliser sur le retour d'expérience des collaborateurs des pratiques qu'ils réalisent sur le terrain. Mettre en situation – 1 |
| Extraits de verbatims <i>Termes signifiants de 1^{er} rang (informant's voice)</i> | 34 : « <i>Elle peut se dérouler soit chez CA-STORE qui a la capacité à fabriquer des applis et qui a cette coopérative de digiculteurs, ça peut très bien se faire dans un lab de CASA que dans une Caisse Régionale, dans une filiale. L'endroit n'est pas prédéterminé et c'est en fonction de la thématique, des moyens mobilisés et de la possibilité des différentes structures de le faire</i> » (Directeur Relation Client, FNCA, Groupe Crédit Agricole) 35 : « <i>C'est ce qu'on fait avec les référents multicanaux. On ne leur donne pas que de l'information. Quand on donne une information, systématiquement, on leur donne des tâches à faire derrière. OK on vous explique comment cela fonctionne mais derrière on attend que vous nous dites quels sont les cas d'usage que vous avez mis en place, comment vous les avez mis en place, etc. Et quels retours vous en avez et ça c'est aussi une façon d'avoir un retour d'expérience</i> » (Responsable Domaine Organisationnel et Technique 1, CAA) |

Tableau 16 : Une dynamique Seizing acquise en interne

En dépit d'expérimentations menées en interne, ce défi managérial n'est que partiellement atteint et rend compte de difficultés observées par la banque pour traduire les intentions en actions malgré une conviction et une communication affichées. Nos résultats mettent en exergue qu'un écart semble exister entre le discours, volontariste, porteur d'une stratégie et d'un souci de se transformer et des pratiques qui elles peinent à se mettre en application sur le terrain. De nombreux facteurs peuvent expliquer cette difficulté pour la banque de transformer l'essai du *Seizing* : fortes habitudes de hiérarchie, autocensure du collaborateur, lignes managériales fortes, habitudes des collaborateurs, difficultés à intégrer la nouveauté, difficultés à rendre le collaborateur acteur, manque de transversalité. Ces différentes observations attestent par ailleurs de la difficulté pour l'acteur bancaire de se défaire de la lourdeur de ses process et d'une structure qui pâtit d'une forme d'inertie dans son fonctionnement et ses pratiques. Si ce manque d'agilité est souvent constaté dans nos entretiens, il n'est pas naturel non plus que la caisse régionale soit en capacité de prototyper et de tester de nouvelles solutions et/ou de nouveaux produits. Ainsi, la question que l'on peut légitimement se poser eu égard aux difficultés rencontrées de transformer le *Seizing* est celle-ci : « Est-ce le propre d'une banque régionale finalement d'innover ? ». A ce propos, comme l'indique le responsable du Village, « *Une banque oui. Mais de l'organisation du Crédit Agricole, je ne suis pas convaincu que c'est dans une caisse régionale qu'on va innover et quand je parle d'innovation...je parle d'innovation de produits ou de services qu'on va amener à nos clients. Généralement, on n'est pas des producteurs dans les caisses régionales. On est plutôt des vendeurs donc on n'est pas des producteurs, on ne produit pas ce que l'on vend. C'est une chose importante. L'usine elle n'est pas là quoi. Donc du coup ça limite. Par contre, on peut être une courroie de transmission pour le Groupe. Effectivement comme on l'est actuellement sur l'innovation* » (Responsable Domaine Support Relation Client, Village, CAA).

| DYNAMIQUE SEIZING À OPTIMISER | |
|---|--|
| <p>Les freins rencontrés Thèmes de 2nd rang</p> | <p>2 Les habitudes des collaborateurs sont fortes – 2 4 Manque de transversalité – 1 5 Le réflexe « note de cadrage » décourage les bonnes volontés -1</p> |
| <p>Extraits de verbatims Termes signifiants de 1^{er} rang (informant's voice)</p> | <p>2 : « <i>On voit bien que dans une entreprise comme la nôtre, les habitudes sont fortes, la capacité à fédérer le plus grand nombre derrière des projets qui les touchent au quotidien, dans leurs habitudes, dans leur équilibre de vie professionnelle et vie privée c'est un challenge qui est à relever tous les jours</i> » (Cadre de Direction 4 – Directeur Commercial, CAA)</p> <p>2 : « <i>Ça doit se faire sur du moyen long terme parce que ce n'est pas donné à tout le monde ; je pense que ça ne doit pas être obligatoire non plus parce que tu as des gens qui sont plus en phase avec ce genre de projets et d'autres beaucoup moins. Après, c'est un mode de pensée qui est totalement différent</i> » (Chargé d'Affaires numérique, CAA)</p> <p>4 : « <i>Passer à l'action on a du mal. Comment on passe de la phase « accumulation » à la phase « articulation » ? Les décisions qui sont prises sont plus de l'ordre de l'égo et de la posture et ne relèvent en aucun cas d'un choix purement rationnel (...) Comment passer de l'intention à l'action ? La structure telle qu'elle est se trouve peu agile dans sa capacité à prendre les décisions. Le modèle décentralisé est plus un frein qu'autre chose. Si l'on visualise et si l'on se projette vers le où va-t-on nous avons des difficultés à nous projeter. Il y a tout un travail de visualisation et d'impliquer tout le board</i> » (Responsable Pôle Conseil Client, CAA)</p> <p>5 : « <i>On se pose trop de questions (...) Les objections, on va en trouver tout le temps. On est parti avec une start- qui s'appelle Wiidii qui est au Village de Bordeaux. On nous demande de lancer un pilote pour tester un assistant virtuel (...) On va le lancer. Oui mais on dit il faut le passer en NAP, il faut faire une note de cadrage. La réaction immédiate, c'est il faut faire une note de cadrage, etc. Il faut être agile. On y va ou on n'y va pas. Vous découragez les bonnes volontés</i> » (Responsable Pôle Bancassurance, CAA)</p> |
| <p>Les difficultés détectées Thèmes de 2nd rang</p> | <p>6 Posture non naturelle pour la structure de prendre des décisions. Difficultés de passer de l'intention à l'action – 8 14 Posture non naturelle de rendre le collaborateur acteur – 3 17 Contradiction d'ordre pratique. On demande aux mêmes équipes de s'inscrire dans des environnements dynamiques alors qu'ils n'ont pas été recrutés pour ça – 2 22 Rôle contradictoire du manager pris entre les décisions de la DG (décisions stratégiques) et entrainer des équipes qui ne sont pas forcément appétentes au changement – 2 26 Posture non naturelle pour une caisse régionale de prototyper et de test. Non compatible avec le plan de charge – 1 27 Aptitudes réduites du directeur d'agence – 1</p> |
| <p>Extraits de verbatims Termes signifiants de 1^{er} rang (informant's voice)</p> | <p>6 : « <i>Cela a une portée symbolique très forte d'envoyer le Directeur de la Transformation au CES de Las Vegas et cela montre l'adaptation de l'organisation à son environnement (...) D'un point de vue communication, c'est impactant (...) Faire des diagnostics, on y arrive (...) Ce qui est intéressant, c'est de lui demander concrètement ce qui est transformant</i> » (Responsable Pôle Conseil Client, CAA)</p> <p>6 : « <i>On sent qu'il y a une volonté et une envie et après où j'ai des gros doutes, c'est sur la mise en application concrète et les délais. Je pense aujourd'hui qu'on a une machine qui est très lourde, sûrement trop lourde et du coup on lance des idées, des choses mais concrètement entre l'idée, l'opérationnel et la mise en application et libérer les moyens, il s'en passe du temps</i> » (Directeur Espace Pro Bordeaux Sud, CAA)</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>6 : « S'agit-il d'une inertie ou d'un manque de confiance ? Je ne sais pas. C'est-à-dire on affiche le fait qu'on a besoin de ça mais est-ce qu'on passe à l'action ? On est beaucoup dans l'intention aujourd'hui. Y a certainement une conviction très partagée qu'on a besoin de ça mais entre l'intention et l'action, y a un pont qui aujourd'hui n'est pas construit donc on en parle beaucoup, on se gargarise énormément, la réalité de l'action, c'est autre chose » (Responsable Equipe Support Relation Client, CAA)</p> <p>14 : « Plus t'intègres les gens en amont, plus tu les rends acteurs-collaborateurs et plus c'est facile de faire adopter des idées (...) Sur une entreprise comme cela, il faut laisser la part belle à l'individu parce que tu peux avoir des initiatives portées par des individus et si tu normes tout, tu te privas de cela. Et c'est très différenciant surtout sur une entreprise où l'on te parle de défi humain si on fait fi de la différence de chacun... » (Animation Marketing Professionnels, CAA)</p> <p>14 : « Le collaborateur-acteur de sa formation, c'est fondamental (...) L'entreprise met à disposition de la formation et le collaborateur doit être proactif pour une part importante de la formation et donc comment le système de l'entreprise favorise la pro-activité, comment il stimule (...) Pour faire absorber aux autres, il faut absorber un brin soi-même. Du coup, on observe qu'il y a une mise en mouvement autour de tout ça mais qui est extrêmement hétérogène (...) Donc il faut que ce soit sous haute surveillance, il faut avoir beaucoup d'exigence et de bienveillance » (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA)</p> <p>14 / 27: « Aujourd'hui, un directeur d'agence, ça m'étonnerait qu'il est trop son mot à dire sur les ressources qu'il emploie, sur la façon qu'il a de les valoriser, sur les plans de formation, sur ces budgets. Il a des aptitudes mais ce sont des aptitudes qui sont très réduites » (Chargé d'Affaires numérique, CAA)</p> <p>17 : « Je m'interroge sur la capacité des managers (...) On passe avec le même staff de manager en peu de temps dans la banque d'un environnement stable à un environnement dynamique. Et on demande aux mêmes personnes qui évoluaient dans un environnement stable de basculer dans un environnement dynamique qui appellent à de nouvelles compétences sur lesquels ils n'ont pas été recruté » (Responsable Secteur Marketing, CAA)</p> <p>17 / 22 : « Le manager, il a un rôle aussi beaucoup plus compliqué parce qu'il est pris entre les décisions de la direction générale qui sont des décisions stratégiques il faut le porter et puis entraîner des équipes qui ne sont pas forcément appétentes au changement, lui-même ne l'étant pas forcément (...) C'est comment j'embarque toute cette population qui encore une fois n'a pas été câblé et n'a pas été formaté dans son métier pour être dans cette dynamique d'adaptation, de transformation et de créativité permanente » (Responsable Pôle Accompagnement Projets CR-RH, CAA)</p> <p>26 : « Une fois qu'on décide d'y aller, qui le fait, dans le qui y a forcément le coût humain à savoir qui peut dans son plan de charge actuel absorber le fait de tester ou de mettre en œuvre déjà un prototype » (Chargé d'activité organisationnel et technique, CAA)</p> |
|--|--|

Tableau 17 : Une dynamique Seizing à optimiser en interne

Pour passer d'une dynamique *Seizing* à une dynamique *Transforming* de reconfiguration des ressources et compétences de l'organisation, nos échanges avec les salariés du CAA nous ont permis d'élaborer un certain nombre de préconisations que nous abordons ici. Tout d'abord, il incombe à l'entité régionale de responsabiliser les collaborateurs et de les rendre acteurs du changement et cela passe notamment par l'appropriation de nouveaux outils digitaux : « *je les habitue à ce qu'ils s'imprègnent de nouveaux formats vidéos notamment. Ainsi, ils adaptent leur communication. C'est mon rôle que d'impulser cette dynamique et de faire en sorte que mes équipes atteignent le niveau de maturité suffisant (...)* Je demande à chacun de mes collaborateurs d'être tous entrepreneur de leur propre périmètre et de leur terrain de jeu (...) Des comptes LinkedIn sont utilisés à des fins de prospection et les commerciaux ont été sensibilisés à l'utilisation des réseaux sociaux » (Responsable Pôle Conseil Client, CAA).

Cela passe également par la mise en place d'un management plus souple qui colle davantage aux aspirations des collaborateurs. En effet, les propos des acteurs convergent vers l'idée de tendre vers un management plus bienveillant : « *c'est évident qu'il faille responsabiliser beaucoup plus les acteurs et qu'on passe d'un management qui est directif, autoritaire à un management qui donne du sens ; un manager-coach qui accompagne, qui soit un manager proche du travail et des collaborateurs. L'idée, c'est qu'on passe d'un modèle qui est dans l'exécution à un modèle de responsabilisation et d'autonomie* » (Directeur Général Adjoint 1, CAA).

Les collaborateurs pointent également la nécessité que l'organisation passe par de nouvelles méthodes de travail, plus collaboratives et participatives, qui octroient davantage d'autonomie et de responsabilité au collaborateur : « *la NOD nous a beaucoup interpellés sur notre efficacité, sur ce qu'on avait su proposer comme amélioration d'un certain nombre de choses par exemple sur les process mais pas que et ça nous a interrogé sur le fait que voilà est-ce que ces méthodes anciennes du type je fais un cadrage, je fais ci, je réalise machin, est-ce que ça va assez vite, est-ce qu'on est assez à l'écoute des besoins réels de nos collaborateurs ? La réponse est forcément non donc on commence à basculer vers des méthodes plus participatives* » (Cadre de Direction 2, Directeur de la Transformation, CAA). Enfin, cela suppose que l'organisation établisse un diagnostic afin de mesurer où se situe chacun des collaborateurs par rapport à cette prise de conscience, d'où l'idée préconisée de développer les échanges individuels en interne : « *l'étape d'après, c'est vraiment d'arriver à diagnostiquer ou chacun des collaborateurs se situe par rapport à cette prise de conscience. Puis, c'est comment j'accompagne chacun d'entre eux à bouger dans ça ? C'est plus un échange individuel* » (Responsable Pôle Marché Pro & Associations, CAA).

| Dynamique Seizing acquise | Dynamique Seizing à optimiser |
|---|--|
| <p>1/ La phase de prototypage-test implique un défi managérial pour le CAA</p> <p>2/ Sa concrétisation passe par des filiales du CAA</p> <p style="text-align: center;"><i>(Labs, CA-STORE, etc.)</i></p> <p>3/ Sa traduction en interne passe par des mises en situation et par le retour d'expérience des collaborateurs des pratiques réalisées sur le terrain</p> <p style="text-align: center;"><i>(Référénts multicanaux, etc.)</i></p> | <p>1/ Difficultés de traduire des intentions en actions concrètes en dépit d'une conviction et d'une communication affichées</p> <p>2/ Posture non naturelle pour une banque régionale de prototyper et de tester de nouvelles solutions et/ou de nouveaux produits</p> <p>3/ Difficultés de rendre le collaborateur-acteur : habitudes de hiérarchies fortes, inertie, lourdeur des process</p> |

Figure 22 : La représentation de la dynamique Seizing en interne

1.3. Le Crédit Agricole d'Aquitaine face à la dynamique Transforming

Au niveau bancaire, la dynamique *Transforming* consiste à aller au bout du processus en passant le cap du « transfert-action ». Nos observations doutent de la capacité réelle de l'organisation bancaire à véritablement transformer l'essai, par conséquent à valider la phase du prototypage-test afin de tendre vers une capacité de généralisation. Cela étant, nous considérons que le CAA peut s'appuyer sur deux types de ressources pour parvenir à franchir le saut cognitif qui lui permettrait d'être en capacité optimale pour transformer. D'une part, elle ne doit pas sous-estimer la capacité de transformation des équipes en interne et, d'autre part, nous estimons que le processus de capacités dynamiques espéré par l'organisation bancaire doit s'inscrire dans la durée pour qu'elle infuse dans les codes managériaux de l'entreprise.

| DYNAMIQUE TRANSFORMING | |
|--|--|
| <p>Les ressources à disposition <i>Thèmes de 2nd rang</i></p> | <p>40 L'accompagnement du changement doit s'inscrire dans la durée pour infuser dans les codes managériaux – 3</p> <p>41 Ne pas sous-estimer la capacité de transformation des équipes en interne. Rôle du management – 1</p> |
| <p>Extraits de verbatims <i>Termes signifiants de 1^{er} rang (informant's voice)</i></p> | <p>40 : « <i>Ce qui est important, c'est la notion de temps. Sur quelle durée on sait le faire, c'est-à-dire entre la détection et l'absorption puis l'intégration, le transforming, sur combien de temps on sait faire ça</i> » (Responsable Unité Fonctionnement Relations, CAA)</p> <p>40 : « <i>L'appropriation du changement et de la transformation ne peut se faire qu'avec le temps (...) Y a un facteur temps alors on peut accélérer et on peut favoriser mieux, etc. mais il y a le rythme humain (...) C'est peut être là où on a plus de mal à le faire en continu et qu'on a une zone, un espace de développement et d'apprentissage important. Comment on fait pour être dans le transforming parce qu'on va rentrer dans une période où on va avoir ça pendant un moment. Comment on fait pour être dans le transforming sans déstabiliser en permanence les équipes, les acquis et en restant efficaces et performants (...) C'est comment on conjugue en permanence stabilité et nouveauté</i> » (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA)</p> <p>41 : « <i>Il ne faut pas sous-estimer la capacité de transformation des équipes en interne. Et cette capacité passe notamment par le rôle du management, de bien manager ses équipes et d'être dans un processus d'endogénéisation du changement</i> » (Responsable Pôle Conseil Client, CAA)</p> |

Tableau 18 : Les ressources pour acquérir une dynamique Transforming en interne

En dépit du souhait de l'acteur bancaire de vouloir franchir cette dynamique *Transforming*, un certain nombre d'indicateurs soulevés par les collaborateurs attestent de la fragilité de ce processus qui ne parvient pas à se réaliser entièrement. Tout d'abord, les résultats satisfaisants engrangés par la caisse régionale impactent de façon directe sur la prise de conscience de la nécessité pour la banque de se transformer. En effet, il est difficile de faire accepter un changement de situation aux collaborateurs alors que tous les signaux sont au vert pour la banque eu égard aux résultats commerciaux qu'elle parvient à réaliser chaque année. Aussi, les effets d'inertie –comme évoqué précédemment lors de la dynamique *Seizing*- sont très prégnants et les processus tels qu'ils sont utilisés ne sont parfois pas en adéquation avec la réalité. Ces effets d'inertie, liés structurellement à la technostructure même des acteurs traditionnels, pèsent en ralentissant les processus d'innovation en interne. Cette difficulté de passer au « transfert-action » se traduit également par une culture d'entreprise, en interne, qui privilégie majoritairement « une culture de la délégation » au détriment d'une « culture de la subsidiarité » qui n'incite pas à la prise de risque du collaborateur. Ces deux cultures, antagoniques, renvoient à des logiques organisationnelles et managériales totalement opposées.

Nous considérons que la banque a des difficultés à prioriser les choix effectués. D'autres sujets impactent de près l'accompagnement du changement –considéré comme énergivore- tels que l'hétérogénéité des profils (différents niveaux de compétences, pyramide des âges du corps managérial, etc.) où bien encore l'opposition entre les « fonctionnels » et les « opérationnels », c'est-à-dire entre les collaborateurs qui, d'une part, sont au cœur du changement et des innovations proposées par la caisse régionale (les fonctionnels), et ceux, d'autre part, dont le rôle est de participer à faire avancer la production de la caisse régionale et qui sont plus éloignés des décisions stratégiques prises par la banque (les opérationnels). A ce propos, l'une des pistes évoquées consiste de faire intervenir les opérationnels dès la phase amont des projets mis en place par l'organisation bancaire : « *peut être que la solution ça serait de faire intervenir les opérationnels dès la phase du diagnostic (...) C'est entre la phase 2) et la phase 3) qu'il y a un nœud souvent (...) Si d'entrée dans ce diagnostic là, tu n'embarques pas les équipes qui seront les utilisateurs finaux... Si eux n'y sont pas, c'est perdu d'avance (...) Aujourd'hui, si tu ne mobilises pas les équipes d'entrée, tu ne les rends pas acteurs de toutes ces décisions là et tu te privés d'une partie de l'adhésion en interne* » (Animation Marketing Professionnels, CAA).

| DYNAMIQUE TRANSFORMING NON ACQUISE | |
|---|---|
| <p>Les freins rencontrés Thèmes de 2nd rang</p> | <p>3 Posture non naturelle pour la structure de se transformer. Process long qui ne sont pas en adéquation avec la réalité – 4</p> <p>4 Organisation taylorienne (quasi militaire) qui segmente les tâches, qui hiérarchise les responsabilités - 4</p> <p>5 Problématique de la pyramide des âges – 3</p> <p>9 Effet d’inertie organisationnelle : les ressources internes ne se mobilisent que trop souvent sur leur propre périmètre au détriment d’une stratégie plus globale –1</p> <p>11 La culture de la délégation n’incite pas à la prise de risque – 1</p> |
| <p>Extraits de verbatims Termes signifiants de 1^{er} rang (informant's voice)</p> | <p>3 : « <i>On a des process qui ne sont parfois pas tout à fait en adéquation avec la réalité. Passer par des instances de décision, des comités, des décisions budgétaires, des choses qui parfois paraissent un petit peu aberrantes, bloquantes par rapport à des idées ou à une volonté même un discours novateur</i> » (Chargé d’activité organisationnel et technique, CAA)</p> <p>3 : « <i>On a des processus de décisions qui sont relativement longs. Ça passe par des instances, par des comités et je pense qu’au sein de ces comités le pouvoir ou la capacité à décider vite elle n'est pas encore là. C’est toujours des décisions qui sont collégiales mais à un moment donné il faut aussi savoir trancher, décider</i> » (Responsable Pôle Accompagnement Projets CR-RH, CAA)</p> <p>4 : « <i>Je pense qu’on a une machine qui est grosse et très structurée et que dès fois l'innovation on ne rentre pas dans les cases (...) et il peut y avoir des dysfonctionnements. Et du coup quelques fois ça peut soit ralentir un truc innovant, soit malheureusement dès fois être enterrer dans l’œuf...</i> » (Directeur Espace Pro Bordeaux Sud, CAA)</p> <p>4 : « <i>Je pense que c'est très lié à l'organisation des effets de hiérarchie peut-être aujourd’hui une hiérarchie trop verticale, pas suffisamment horizontale, ce qui fait qu’on a beaucoup de déperdition et un manque d’ouverture au final (...) Je pense qu'on ait aujourd'hui dans quelque chose de trop organisé, de trop hiérarchique sans doute de trop chargé en termes d'activité. On a des process trop lourds. Trop de travail qui fait que les salariés de la boîte n’ont pas de temps à dégager pour ces sujets d’innovation (...) Y a des mauvais signaux parfois (...) C’est des freins d’une ancienne administration (...) Y a des réflexes de structures sur des choses qui servent à rien et qui sont dépassées et qui sont des mauvais signaux à ces messages là. Tant que tu ne règles pas les petits détails du quotidien, tu peux difficilement passer un message d’innovation, d’ouverture</i> » (Responsable Secteur Marketing, CAA)</p> <p>5 : « <i>Il y a peut-être un sujet de pyramide des âges du corps managérial je ne sais pas quoi ça ressemble aujourd’hui (...) Je me dis est-ce que la pyramide des âges des managers du corps managérial est bien adapté à un changement de modèle</i> » (Responsable Secteur Marketing, CAA)</p> <p>9 : « <i>On a des ressources internes trop mobilisées sur un périmètre propre et une organisation qui n’est pas suffisamment transverse pour s’ouvrir aux problématiques des autres, aux problématique des clients. Je pense qu’on a un effet organisationnel qui enferme nos ressources (...) Ces ressources ont un effet d’inertie qui enferment véritablement les différents services sur leur propre périmètre au détriment d'une stratégie d’entreprise</i> » (Responsable Secteur Marketing, CAA)</p> <p>11 : « <i>Le problème qu’il y a, c’est que la culture bancaire, ce n’est pas une culture où l’on donne beaucoup de marges de manœuvre. C’est quand même une culture de la délégation (...) Cela n’aide pas non plus à une prise de risques</i> » (Chargé d’activité Marketing et Communication 2, CAA)</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Les difficultés détectées Thèmes de 2nd rang</p> | <p>15 Difficultés de transformer les esprits, culture d'entreprise réfractaire à l'innovation. Quid de la capacité humaine à s'adapter à l'usage de nouveaux outils et à de nouvelles façons d'être par rapport au client – 7 16 Difficultés de se transformer lorsque les résultats actuels sont au rendez-vous – 4 18 L'accompagnement du changement est énergivore – 3 20 ²&L'accompagnement du changement est difficile du fait de l'hétérogénéité des profils – 2 24 L'accompagnement du changement n'est pas prioritaire puisqu'on priorise les objectifs commerciaux – 1 25 Difficultés d'accompagnement de la mise en œuvre et multiplicité des mises en œuvre. Se transformer vite et sur plusieurs fronts à la fois – 1 37 Le fossé se creuse : pas suffisamment d'échanges entre les « opérationnels » et les « fonctionnels » - 1</p> |
| <p>Extraits de verbatims Termes signifiants de 1^{er} rang (informant's voice)</p> | <p>15 : « <i>Est-ce que culturellement on est capable de s'exonérer des frontières qu'on peut se mettre naturellement, c'est-à-dire qu'à chaque fois qu'on va pousser un raisonnement en interne on va le pousser dans un cadre défini, par tout le poids de notre culture et le poids de notre culture, il est issu de l'antériorité de notre établissement</i> » (Responsable Unité Fonctionnement Relations, CAA)</p> <p>15 : « <i>La difficulté je pense c'est de passer de cette absorption à la mise en pratique parce que là on se prend les pieds dans une volonté justement de rédaction de process à outrance, de tout faire rentrer dans des cases et c'est là que l'on rend les choses lourdes</i> » (Animation Marketing Professionnels, CAA)</p> <p>16 : « <i>Comment se transformer quand tout va bien ? On fait partie des plus grosses caisses qui ont de bons résultats (...) A partir du moment où l'on reste sur le même volume, on n'a pas forcément envie de changer</i> » (Responsable Secteur Communication, CAA)</p> <p>16 : « <i>Il faut sortir tout le monde d'une sorte non pas de léthargie mais d'un état quotidien mais pourquoi on changerait. On fait cent vingt millions de résultats tous les ans, ça tourne, on est confort, on ne licencie pas. Quel est le problème ? Si tu veux attaquer un discours de changement, tu ne peux pas partir sur ces bases</i> » (Cadre de Direction 2 - Directeur de la Transformation, CAA)</p> <p>18 / 24 : « <i>Qu'est ce que je priorise ? Le changement de mes collaborateurs ? L'accompagnement ? Ou alors mes objectifs ? Accompagner le changement, c'est long, lent, lourd, ça absorbe beaucoup d'énergie et de l'autre côté on te dit que tu as des objectifs commerciaux qui absorbent autant d'énergie</i> » (Responsable Pôle Marché Pro & Associations, CAA).</p> <p>20 : « <i>Nous, la difficulté aujourd'hui qu'on peut avoir comme toutes les grosses boîtes, on a un panel de personnes qui vont de 25 ans à 50 ou 60 ans et donc des expériences de vie, des expériences professionnelles et des histoires complètement différentes. C'est comment j'arrive à faire que chacun dans ces différents compartiments arrive à aller dans le même sens à un rythme différent (...) On ne raisonne pas à l'intérieur de ces managers les différences qu'il peut y avoir (...) Il y a une hétérogénéité des profils. C'est ça la difficulté, si tu veux, dans la capacité à pouvoir je pense à faire que tu sois en dynamique dans ton changement, dans l'adaptation à ton environnement</i> » (Responsable Pôle Marché Pro & Associations, CAA)</p> <p>25 : « <i>C'est pour moi peut être la capacité la plus difficile à acquérir (...) Je le vois aujourd'hui sur les projets de transformation, leur mise en œuvre et les coûts que cela engendre (...) Aussi, la multiplicité des mises en œuvre, c'est-à-dire que quand tu as une transformation à conduire ça va quand tu en as 30 à conduire en même temps et qu'elle concerne exactement les mêmes personnes et que en plus l'activité courante ca s'accélère ; on est confrontés à ces</i></p> |

| | |
|--|--|
| | <p><i>difficultés (...) La difficulté aujourd'hui je trouve c'est de se transformer vite et de se transformer sur plusieurs fronts à la fois... » (Responsable Secteur Pilotage & Contrôle de gestion, CAA)</i></p> <p><i>37 : « Le gros enjeu à la Caisse régionale, c'est d'embarquer tout le monde dans ces évolutions et ça ça va être très compliqué (...) De tout de façon, pour moi on n'y est mal embarqué parce qu'on se crée une élite de gens qui réfléchissent à Bordeaux face à des manœuvres qui sont les pieds et les mains dans le cambouis à faire avancer la production de la Caisse régionale et j'ai l'impression que le fossé se creuse. Le fossé se creuse aujourd'hui (...) On est plutôt dans une opposition entre les fonctionnels et les opérationnels. Les gens ne se comprennent pas » (Responsable Pôle Bancassurance, CAA)</i></p> |
|--|--|

Tableau 19 : Une dynamique Transforming non acquise en interne

2. Les dispositifs organisationnels en relation avec les trois phases de Teece

Nous choisissons à présent de transposer les trois étapes du modèle de Teece sur chacun des cinq dispositifs organisationnels étudiés. Nos résultats permettent de démontrer que des disparités sont à l'œuvre quant à leur intégration au sein de l'organisation-support créant ainsi différents niveaux de hiérarchisation.

2.1. Le Village comme dynamique Seizing à optimiser

Parmi l'ensemble des initiatives étudiées, celle qui se détache le plus dans sa volonté de parvenir à transformer la caisse régionale concerne le Village sans pour autant réussir à passer le cap du « transfert-action » qui supposerait une appropriation de l'outil par l'ensemble des collaborateurs de la Caisse régionale. En effet, pour parvenir à franchir le cap du *Transforming* et dépasser l'étape du *Seizing*, des synergies restent tout de même à développer entre la structure et la maison-mère ainsi qu'avec les partenaires dans un horizon de moyen long terme : *« comment est-ce qu'organise l'utilisation de la ressource d'un côté comme de l'autre parce que je pense qu'il y a des forces dans l'entreprise qui seraient très utiles aux startups (...) Comment est-ce qu'aujourd'hui quelqu'un qui travaille chez nous aux RH peut aider aussi les startups sur un certain nombre de sujets. Et comment les startups peuvent leur dire moi j'ai développé un truc justement par rapport à... parce qu'ils ont une capacité de développement qui n'est pas la nôtre parce qu'ils sont agiles (...) Comment on échange concrètement, comment on s'enrichit les uns des autres. Là on communique beaucoup et c'est une phase qui est importante. La dernière phase concernant le Transforming on n'y est pas vraiment »* (Responsable Equipe Support Relation Client, CAA).

La particularité de cette entité est qu'elle bénéficie d'un triple ancrage à la fois local, national et international et peut développer de nombreux partenariats en collaboration avec des acteurs externes. L'équipe en charge du réseau des Villages a deux missions. En effet, *« aujourd'hui déjà elle aide au déploiement des Villages. Ça c'est le plus gros de son activité et puis, il y a un deuxième volet sur lequel elle commence à travailler, c'est l'animation de ces Villages et la coordination des actions des Villages »* (Responsable Domaine Support Relation Client, Village, CAA). Le réseau des Villages est un moyen pour l'acteur bancaire, au niveau national, de sensibiliser les collaborateurs : *« Il faut que l'on ait à minima des Villages de l'innovation des choses comme ça pour changer notre état d'esprit parce que quand tu as un réseau international, ça change ton état d'esprit et ceux de tes collaborateurs (...) Je pense que le Village est une révolution plus interne qu'externe. En fait, ça oblige les DG de Codir, tout le monde à se remettre en question »* (Responsable Domaine Stratégie Client, FNCA).

La transformation, si celle-ci aboutira dans un horizon de moyen long terme, ne fait pas pour autant l'unanimité chez les personnes interrogées : *« Est-ce que cela viendra transformer l'entreprise ? Ce sera la partie la plus compliqué et qu'est-ce qu'on met en place aujourd'hui pour que ça vienne transformer l'entreprise ? Je pense que cela ne suffira pas d'aller faire des réunions ou d'aller s'immerger dans un Village parce que ceux qui vont aujourd'hui, ce sont ceux qui sont déjà conscients de tous ces sujets (...) Comment à un moment on va pouvoir faire s'imprégner les deux mondes ?... »* (Responsable Secteur Marketing, CAA).

Pour synthétiser, comme l'indique cette collaboratrice, nous pouvons considérer que le Village est un *« outil d'acculturation interne sous-utilisé mais c'est un outil d'acculturation interne avec quand même au moins cette capacité d'aller voir et se dire ah oui c'est donc ça... »* (Responsable Equipe Support Relation Client, CAA).

2.2. ETICoop et le Propulseur comme dynamique Sensing à optimiser

De leur côté, ces deux structures permettent à la banque régionale d'exercer de la veille active sur leur environnement extérieur et plus spécifiquement sur une niche qui est l'accompagnement et le financement des entreprises innovantes. La création de ces deux dispositifs organisationnels est l'occasion pour l'acteur bancaire d'identifier et de construire un réseau d'experts interne, certes limité, en charge d'observer de façon active l'environnement afin de collecter les informations. Aussi, ils s'appuient, en complément, sur l'identification d'un réseau externe construit au travers de collaborations avec des partenaires locaux (institutions, entreprises, universités), dont le rôle est d'observer l'évolution des marchés sur lesquels ils sont positionnés et d'échanger enfin sur leurs connaissances captées. Les avis sont unanimes sur le fait de considérer que ces deux structures se positionnent sur du *Sensing* : *« cette démarche nous permet d'être en veille sur notre environnement »* (Technicien Conseil Client – Marché Corporate, CAA).

En revanche, si nous considérons que les connaissances captées sur l'externe sont satisfaisants, nos observations ne nous permettent pas d'associer ces deux entités à la capacité *Seizing* de Teece. Cette dimension supposerait que les managers, en interne, intègrent les nouvelles informations captées depuis l'externe. Or, leur côté *« avant-gardiste »* ne permet pas cette intégration auprès des dirigeants : *« ETICoop, c'était très à l'avant-garde, c'était très novateur (...) ETICoop a eu un peu de mal à comment... irriguer... à se diffuser parce qu'il était très à l'avance dans le concept (...) C'est marrant parce qu'ETICoop à chaque fois que l'on a présenté ça a toujours beaucoup plus (...) C'est finalement auprès des dirigeants que ça a été le plus difficile à faire intégrer parce que ils n'avaient pas l'état de la réflexion d'aujourd'hui ; je pense que ce faisant ETICoop a contribué à faire avancer la réflexion sur tous ces sujets »* (Cadre de

Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA). Cette difficile intégration impacte également le Propulseur, provoquant même de la part de certains collaborateurs, en interne, d'un désintérêt d'y participer : *« Mais ils n'ont pas encore compris que ça allait être des acteurs importants dans notre écosystème donc pour eux ça reste quelque chose de très marginal et on perd du temps à essayer de se former là-dessus. Donc, si tu veux, on est encore dans cette phase ou on a besoin de convaincre pas mal de collaborateurs et c'est un petit peu ça notre frein »* (Animateur Fonctionnement Relation Client, CAA)

Pour résumer, ces deux structures restent cantonnées à une dynamique *Sensing* et ne parviennent pas à être absorbées ni par les collaborateurs ni par l'organisation : *« toutes les personnes qui sont concernées par cette absorption sont submergées par plein d'autres thématiques qui font qu'au final que ce soit Tookets, le financement participatif, le Propulseur ou ETICoop ; finalement c'est comment dire un épiphénomène à leur échelle parce qu'ils ont plein d'autres sujets à traiter (...) Le temps que les gens absorbent le truc (...) De ma petite fenêtre il y a un vrai sujet et une complexité à ce niveau là »* (Responsable Unité Fonctionnement Relations, CAA)

2.3. L'animation du segment startup et le Laboratoire de l'innovation comme dispositifs en cours d'appropriation

La mobilisation d'une équipe dédiée par le CAA pour accompagner les startups en interne constitue un début de dynamique *Sensing*, étant donné que l'entité régionale mobilise un certain nombre de ressources pour être en capacité de comprendre l'environnement des startups et de l'innovation. Il s'agit d'une phase visant à identifier et découvrir les opportunités que peut représenter ce nouveau segment en termes de retombées commerciales. Le groupe-projet d'accompagnement des startups, dès sa création, est caractérisé par des objectifs approximatifs et par un comportement ambigu de la part de l'entité support qui va se poursuivre, dans la durée, durant notre présence au sein de la caisse régionale en tant que participant et observateur. Cela étant, nous considérons que la communauté startup parvient à échanger et à consolider de l'expérience au fur et à mesure de son enracinement. En effet : *« on est sur des sujets qu'on n'a pas rencontrés jusqu'à présent. Moi j'aurais tendance à dire qu'il faudrait plutôt consolider les expériences. Parce que, académiquement, tu n'as rien. Tu te dis toi banquier, tu dois financer une startup, tu vas pouvoir regarder dans tous les bouquins t'as pas grand-chose qui va t'aider. Par contre, ta culture, ta connaissance des business model, l'émergence des nouveaux marchés, ça effectivement c'est des sujets qu'il faut travailler »* (Chargé d'Affaires numérique, CAA). Et de poursuivre : *« on est aux prémises. On est vraiment dans une première dynamique mais il reste quand même une certaine inertie ça c'est sûr (...) On est dans une dynamique qui prend du temps, moi ce que je vois c'est qu'en 1 an on a quand même réussi et arriver à faire une organisation et c'est pas forcément très long non plus (...) Il faut s'appuyer sur les expertises. Je pense que les dossiers startups, c'est des dossiers de*

consensus. C'est notre grille d'analyse. On se dit nous on veut bien y aller mais il faut que les autres y aillent aussi. C'est le partage du risque (...) On est dans un processus de consolidation » (Ibid.)

En dépit de ce début de consolidation de l'expérience et du recul que commence à prendre les DCS sur le sujet, la caisse régionale ne souhaite pas en faire une priorité et le groupe-projet se heurte à des blocages en interne au niveau du service engagement des crédits : *« nos process internes sont difficilement adaptables. Tu le vois très bien sur le marché des startups, tu vois très bien que quand il s'agit de faire passer un dossier, on est systématiquement confronté à une approche bancaire traditionnelle »* (Directeur Espace Pro Bordeaux Centre, CAA).

De la même manière que pour l'animation du suivi startup, nos résultats ne nous permettent pas d'indiquer que le laboratoire de l'innovation franchit entièrement la phase du *Sensing*. L'organisation propose à quelques collaborateurs volontaires de la direction de la transformation de mettre en place *via* la boîte à idées un dispositif de remontée d'informations. Or, celui-ci est sous-utilisé par l'organisation qui n'exploite pas suffisamment les idées proposées par les collaborateurs. Outre cette difficulté, le laboratoire de l'innovation ne parvient pas à transformer l'essai en permettant la réalisation de prototypes : *« On en est aux prémisses, on n'a pas encore fabriqué réellement de prototypes ...On est un peu tous azimuts sur un phénomène comme je dis d'acculturation c'est déjà sachez qu'il y a un dispositif qui permet de faire remonter...(...) On n'a pas encore concrétisé et je pense que ça prendra du temps de concrétiser de véritables innovations »* (Responsable Secteur Pilotage & Contrôle de gestion, CAA).

En dépit du fait que les collaborateurs, en interne, et les administrateurs, en externe, font part de leur intérêt pour participer au Laboratoire de l'innovation, l'organisation considère que ce n'est pas pour elle prioritaire : *« Il y a beaucoup de gens qui sont intéressés par ces sujets là mais clairement ce n'est pas prioritaire pour eux. Tout de façon, on ne leur demande pas en priorité. On reste une banque commerciale avant tout (...) Le ROI, il est difficilement quantifiable »* (Chargé d'Affaires numérique, CAA).

Si nous considérons que la phase d'idéation correspondant à la dynamique *Sensing* mérite d'être renforcée en interne *via* un sponsoring de la direction générale plus affirmée ainsi que par une mainmise de l'organisation au sens large au-delà du service marketing stratégique, le responsable en charge du dispositif en interne se montre même impuissant devant les difficultés rencontrées pour franchir l'étape du *Seizing* : *« comment on accélère la procédure en passant à la capacité « Seizing » ? OK pour la partie idéation, il nous suffit d'un minimum pour partir. La suite, ce n'est pas possible, on n'a pas assez de résultats (...) Nous devons acculturer davantage et faire davantage d'efforts »* (Chargé d'Activité Marketing et Communication 1, CAA).

| | ETICoop | Propulseur | L'animation du segment startup | Laboratoire de l'innovation | Village |
|---------|---|---|---|--|---|
| SENSING | <p>DYNAMIQUE ACQUISE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outil de veille sur son environnement (Technicien Conseil Client, CAA) - Participe à transformer l'image de la banque (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA) - Echanges avec les partenaires locaux (institutions, entreprises, universités) - Bonne complémentarité avec les Cafés de la Création (Animation Marketing Professionnels, CAA) - Méthodes de fonctionnement plébiscitées par les porteurs de projet | <p>DYNAMIQUE ACQUISE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outil de veille sur l'innovation (Président de la Caisse locale de l'innovation, CAA) - Outil co-construit avec les administrateurs, avec des professionnels de la banque et les entreprises qui en bénéficient (<i>Ibid.</i>) - Rôle des administrateurs dans la détection des projets innovants (Responsable Développement Professionnels 4, CAA) - Bonne intégration du dispositif en externe avec les autres structures d'accompagnement (Responsable Développement Professionnels 2, CAA) - Bonne complémentarité avec les Cafés de la Création et les partenaires locaux qui y participent | <p>DYNAMIQUE EN COURS D'ACQUISITION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outil en phase de consolidation des expériences (Chargé d'Affaires numérique, CAA) - Echanges en transverse de la communauté « startup » : processus de viralisation en cours (Responsable Développement Territoires et Expertises, CAA) - Bonne compréhension des enjeux des collaborateurs qui participent au groupe-projet (Chargé d'Activité Ressources Humaines, CAA) - Vocation à terme de diffuser davantage le réseau de proximité <i>via</i> les newsletters (Chargé d'Activité Marketing et Communication 2, CAA) | <p>DYNAMIQUE EN COURS D'ACQUISITION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outil en phase d'acculturation (Responsable Secteur Pilotage & Contrôle de Gestion, CAA) - Bonne capacité à sourcer des idées (Cadre de Direction 2 – Directeur de la Transformation, CAA) - Permet aux membres qui y participent grâce aux apports des intervenants externes d'être sensibilisés (<i>Ibid.</i>) - Dispositif d'écoute et de remontée d'informations sous-utilisé <i>via</i> la boîte à idées (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA) - Vocation à terme de mobiliser davantage l'organisation pour réaliser le sourcing des idées (Responsable Secteur Pilotage & Contrôle de Gestion, CAA) - Vocation à terme d'interpeller davantage les administrateurs (Chargé d'Activité Marketing et Communication 1, CAA) | <p>DYNAMIQUE ACQUISE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outil d'acculturation interne (Responsable Equipe Support Relation Client, CAA) - Phase de découverte des collaborateurs (Responsable Domaine Support Relation Client, Village, CAA) - Investissement en communication (Responsable Pôle Conseil Client, CAA) - Investissement immobilier (Cadre de Direction 4 – Directeur Commercial, CAA) - Echanges entre les caisses régionales (groupes de travail) (Chargé d'Activité Organisationnelle, Village, CAA) - Lieu de gestion des hybridations entre startups et grands groupes (Directeur Général Délégué, Village) |

Tableau 20 : Les dispositifs organisationnels en relation avec la dynamique Sensing

| | ETICoop | Propulseur | L'animation du segment startup | Laboratoire de l'innovation | Village |
|----------------|--|--|--|--|---|
| SEIZING | <p>DYNAMIQUE NON ATTEINTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outil mobilisé par quelques professionnels du Crédit Agricole : épiphénomène à leur échelle (Responsable Unité Fonctionnement Relation, CAA) - Déficit de présence physique de l'entité (Chargé d'Activité Marketing et Communication 2, CAA) - Concept avant-gardiste pour la direction (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA) | <p>DYNAMIQUE NON ATTEINTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outil « en création », en phase de prototypage-test, mobilisé par une équipe dédiée en interne (Président de la Caisse locale de l'innovation, CAA) - Constitution d'une caisse locale transversale et thématique sur l'innovation (<i>Ibid.</i>) - Difficultés d'intégrer de nouveaux conseillers lors des Cafés de la Création (Animateur Fonctionnement Relation Client, CAA) - Difficultés d'intégrer le dispositif dans le quotidien des conseillers pro (Animateur Fonctionnement Relation Client, CAA) - Trop de cloisonnement en interne entre le marché des pros et le marché <i>corporate</i> (Responsable Développement Professionnels 4, CAA) - Vocation à terme de saisir les logiques évaluatives et les impacts qualitatifs et quantitatifs (Président de la Caisse locale de l'innovation, CAA) | <p>DYNAMIQUE NON ATTEINTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outil qui ne permet pas d'intégrer des experts externes (Chargé d'Affaires numérique, CAA) - Outil faiblement mobilisé par l'organisation qui n'en fait pas une priorité (Responsable Secteur Organisation Qualité et Coordination du Changement, CAA) - Difficultés pour l'organisation de sensibiliser l'ensemble des DCS - Les startups ne représentent qu'une partie du portefeuille de la caisse régionale (Chargé d'Affaires Haut de Bilan, CAA) - Les startups ne représentent qu'une partie du portefeuille des DCS (Directeur Espace Pro Bordeaux Sud, CAA) - Vocation à terme de changer les critères d'analyse pour étudier une startup (Directeur Espace Pro Bordeaux Sud, CAA) - Vocation à terme d'intensifier les besoins de formation en interne (<i>Ibid.</i>) - Process internes difficilement adaptables : approche bancaire traditionnel (Directeur Espace Pro Bordeaux Centre, CAA) | <p>DYNAMIQUE NON ATTEINTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas de prototype réalisé à ce jour (Responsable Secteur Pilotage & Contrôle de Gestion, CAA) - Outil uniquement mobilisé par les collaborateurs du siège : le réseau n'a pas connaissance du lab (Responsable Equipe Support Relation Client, CAA) - Se heurte à un principe de gouvernance (Responsable Pôle Conseil Client, CAA) - Se heurte à un problème de concrétisation des idées : problème de compétences et de disponibilité de ressources (Responsable Domaine Organisationnel et Technique 1, CAA) - Difficultés à aller creuser les besoins et évaluer les opportunités (Responsable Secteur Marketing, CAA) - Pas assez de résultats. Pas de ROI (Chargé d'Activité Marketing et Communication 1, CAA) - Outil faiblement mobilisé par l'organisation qui n'en fait pas une priorité (Chargé d'Activité Marketing et Communication 1, CAA) | <p>DYNAMIQUE EN COURS D'ACQUISITION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle joué par l'équipe déploiement du Village (Responsable Domaine Support Relation Client, Village, CAA) - Importance du réseau des Villages (<i>Ibid.</i>) - Synergies avec un groupe de travail de la caisse régionale pour renforcer les liens entre la pépinière, les startups et la banque (Cadre de Direction 2 – Directeur de la Transformation, CAA) - Difficultés d'associer l'existence du Village dans le quotidien des patrons commerciaux (Directeur Espace Pro Bordeaux Centre, CAA) - Vocation à terme de mesurer les retombées business sur l'entité (Cadre de Direction 3 – Directeur Banque & Assurance, CAA) |

Tableau 21 : Les dispositifs organisationnels en relation avec la dynamique Seizing

| | ETICoop | Propulseur | L'animation du segment startup | Laboratoire de l'innovation | Village |
|---------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| TRANSFORMING | <p>DYNAMIQUE NON ATTEINTE</p> <p>- Vocation utopique de déployer ETICoop au même titre que les Villages (Ancien Directeur Général, CAPG)</p> <p>- N'a pas vocation à créer des ponts avec les méthodes du travail du réseau de proximité (Chargé d'Activité Marketing et Communication 2, CAA)</p> | <p>DYNAMIQUE NON ATTEINTE</p> | <p>DYNAMIQUE NON ATTEINTE</p> | <p>DYNAMIQUE NON ATTEINTE</p> | <p>DYNAMIQUE NON ATTEINTE</p> <p>- Bon exemple d'intégration et de mise en mouvement collective (Directeur Relation Client, Groupe CA, FNCA)</p> <p>- Outil en phase d'industrialisation au niveau national (Président de la Caisse locale de l'innovation, CAA)</p> <p>- Vocation à terme du Villagede transformer les méthodes managériales (Responsable Secteur Marketing, CAA)</p> <p>- Vocation à terme de mesurer les retombées au niveau de la marque employeur du groupe (Accompagnement Projets CR-RH, CAA)</p> |

Tableau 22 : Les dispositifs organisationnels en relation avec la dynamique Transforming

Comme le démontre les trois tableaux ci-dessus, nos résultats indiquent que les cinq dispositifs organisationnels étudiés se positionnent sur des échelles différentes dès lors qu'il s'agit de les associer aux trois phases du modèle de Teece (*Sensing, Seizing, Transforming*). Pour trois d'entre eux (ETICoop, Propulseur et Village), nous considérons que le cap du *Sensing* est atteint, alors que pour les deux autres (l'animation du segment startup et le Laboratoire de l'innovation), cette dynamique est en cours d'acquisition. En outre, bien que le Village tende à se détacher dans sa capacité à vouloir renouveler les processus de l'organisation bancaire, nous estimons, au regard de nos observations, l'existence par moment d'une certaine « porosité » entre les trois phases développées par Teece sur les capacités dynamiques. Nous participons ainsi à nuancer son modèle en le complétant avec une quatrième phase que nous avons décidé d'intituler « la capacité dynamique d'optimisation »³⁴. Nous observons en effet une « intrication » des dynamiques *Sensing, Seizing et Transforming* dans le cas bancaire étudié.

3. L'enchevêtrement des trois phases de Teece au Crédit Agricole d'Aquitaine

Un certain nombre de collaborateurs que nous avons interrogés parle de juxtaposition lorsqu'ils évoquent les trois phases du modèle de Teece³⁵. Pour ces salariés, la linéarité telle qu'on la retrouve chez cet auteur n'est plus la caractéristique principale à retenir eue égard au cycle de changement permanent, orchestré par des plans managériaux qui ont tendance à se réduire année après année. Cette remise en question se fait au détriment d'un modèle plus circulaire. En effet, « *il faut que cette dynamique (ndlr : *Sensing, Seizing, Transforming*) soit en cercle plutôt qu'alignée, linéaire parce qu'on est vraiment sur une logique circulaire où sans cesse on s'adapte, on absorbe, on innove* » (Responsable Communication interne, CAA). Ainsi, dans certains services en interne (Communication Interne, Conformité), on observe une « intrication » entre le *Sensing* et le *Transforming* : « *pour moi, le transforming, je l'imbrique un peu avec le sensing (...) Je ne dissocierais pas forcément l'innovation du reste parce que pour moi quand on s'adapte, on innove (...) Et dès fois, c'est l'innovation qui entraîne l'adaptation* » (Responsable Communication interne, CAA). Aussi, comme l'observe le responsable conformité du CAA : « *quand on lance un projet et que l'on développe une activité, en revanche, nous on applique toujours la même structure de réglementation. On a toujours la même exigence sur l'ensemble de notre périmètre de contrôle interne. C'est là aussi où c'est le plus difficile pour nous de lancer de nouvelles activités ou un nouveau produit face à une fintech qui n'applique pas la même trame* ».

³⁴ Nous reviendrons plus en détail sur la « capacité dynamique d'optimisation » dans la partie discussion.

³⁵ Nous retrouvons en annexe (page 392) les extraits de verbatim des collaborateurs interrogés en lien avec la notion des capacités dynamiques.

Aussi, on observe un « enchevêtrement » entre les trois phases de Teece, impliquant de la part des équipes l'adoption d'une attitude vigilante afin de ne pas les négliger : « *sur une activité comme le crédit, on a les trois logiques en même temps. Il faut tout faire en parallèle parce que souvent ça s'imbrique (...) Ça suppose que derrière les équipes, elles suivent au sens de savoir ce qui arrive, de l'absorber et surtout de le valoriser auprès du client et que ça produise de la satisfaction et de la performance* » (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA).

Si « l'intrication » est observée entre la dynamique *Sensing* et *Transforming*, le véritable enjeu pour la Caisse régionale réside dans la dynamique *Seizing*, dont les impacts en termes d'intégration sur les collaborateurs sont bien réels : « *dès lors qu'on s'adapte, ça veut dire qu'il faut absorber parce que c'est une chose de s'adapter mais il faut l'avoir intégrer dans son comportement (...) Cette phase d'absorption peut être longue c'est-à-dire entre le moment où on nous dit demain toutes les entrées en relation tu les feras sur tablette et le moment où on le fait il s'écoule un certain laps de temps* » (Responsable Communication Interne, CAA). Et d'ajouter : « *le danger, il est sur l'absorption. Quand on croit avoir amené tout le monde, il faut bien que ça été absorbé* » (Ibid.).

D'autres collaborateurs proposent d'inverser les deux premières dynamiques de Teece, confirmant au passage la « porosité » du modèle : « *concernant la capacité d'absorption, on est sur le prototypage et le test (...) Curieusement, je dirais qu'entre le Sensing et le Seizing, parfois ils sont inversés. C'est pas toujours aussi chronologique. Parfois, on lance un prototype et un test et on recherche. Le sourcing, c'est la recherche quand même. Comment est-ce qu'on peut s'adapter par rapport à ce que l'on veut faire. On va dire que ces deux premières notions, elles sont itératives (...) Les frontières entre chacune des trois phases peuvent être très poreuses* » (Responsable Domaine Organisationnel et Technique 2, CAA).

Enfin, bien que cet « enchevêtrement » soit constaté en interne, il n'empêche que l'organisation bancaire ne peut négliger l'importance de l'échelle de temporalité qui caractérise les différentes phases du modèle. En effet, comme l'atteste ce collaborateur, « *Il y a une notion de temps sur les 3 phases (...) Pour nos organisations, passer de la phase 1) à la phase 2) c'est assez facile finalement et c'est ce qui fait que nous sommes dynamiques (...) Entre la phase 1) et la phase 3), on est en décalage total puisque le besoin, finalement la détection ; évaluer en phase 1) lorsqu'on est en mesure de passer en phase 3) c'est plus du tout la même chose et ça n'a plus de sens (...) On raisonne souvent par plan stratégique ou tu vas définir différentes orientations pour une échéance donnée et peut-être que les orientations que tu définies en temps N à N+5 elles n'auront plus aucun sens parce que le contexte aura totalement changer...* » (Responsable Unité Fonctionnement Relations, CAA).

Ainsi, les remarques des collaborateurs nous amènent à nuancer l'applicabilité de la théorie des capacités dynamiques de Teece en contexte bancaire. En réponse à cela, nous proposons de remanier le cadre général de la recherche tel que nous l'avons décrit précédemment et de suggérer une proposition plus en phase avec les observations recueillies sur le terrain.

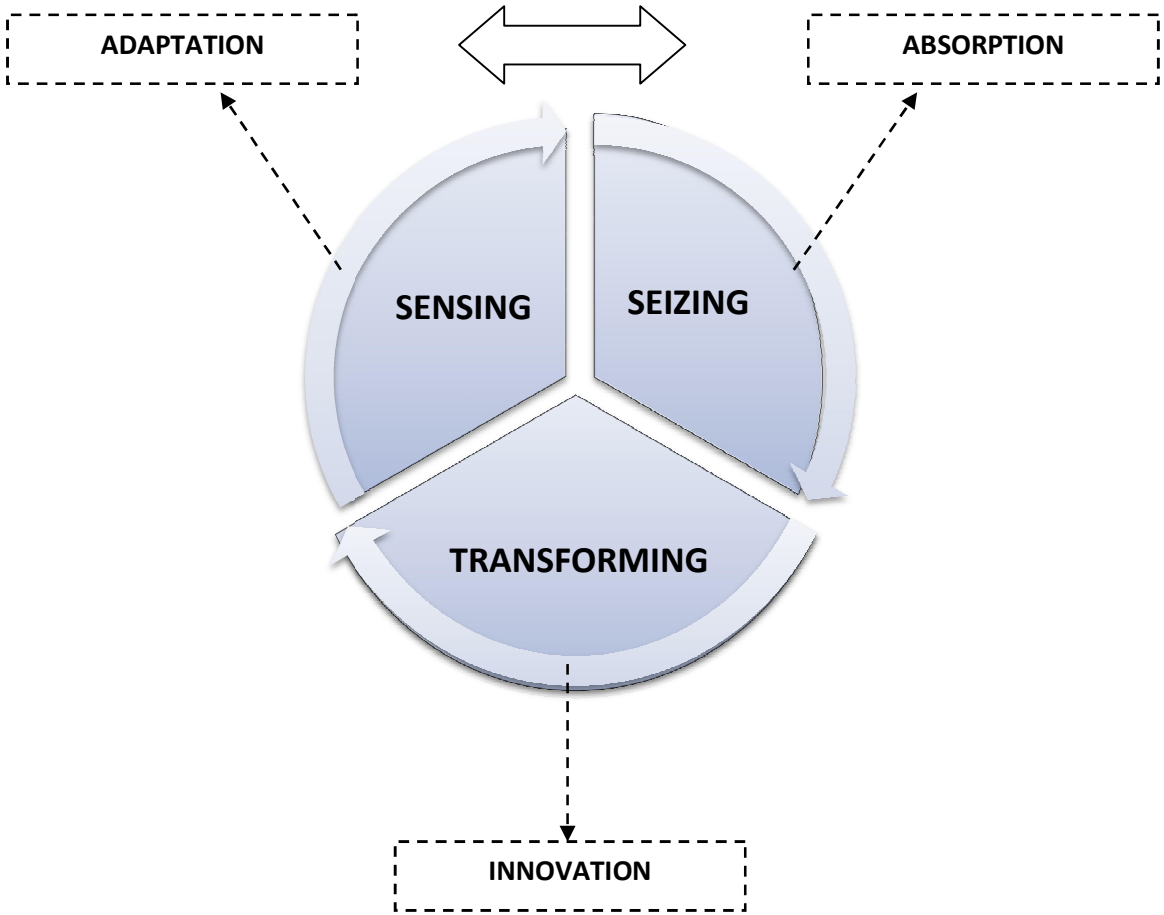


Figure 23 : L'enchevêtrement des trois phases des capacités dynamiques au CAA

4^{ème} partie :

La discussion

L'ambition de cette recherche était de saisir le potentiel d'innovation mobilisé par le Crédit Agricole d'Aquitaine (CAA) sous l'angle de la grille de lecture du modèle des capacités dynamiques de Teece (2007). A travers une étude longitudinale, nous avons analysé cinq dispositifs organisationnels, de leur genèse à leurs effets sur l'organisation-support, afin d'identifier des modes de cohabitation et d'articulation spécifiques. Pour cela, nous nous sommes intéressés aux passerelles existantes entre ces initiatives innovantes avant de nous pencher plus spécifiquement sur la question de leur intégration à l'organisation-support. Si les premiers effets concernant cette perméabilité sont avérés, cette étude illustre néanmoins le caractère aléatoire de cet adossement à la structure-support, confirmant au passage le manque d'ouverture de la banque régionale aux innovations radicales (Favre-Bonté *et al.*, 2009), ou du moins sa réticence à les faire cohabiter avec ses contraintes réglementaires et l'approche-risque.

Dans cette discussion, deux chapitres vont être abordés. Dans un premier temps, l'intérêt de notre recherche consiste à démontrer l'applicabilité de la théorie des capacités dynamiques en contexte bancaire. Nos observations attestent d'un début d'opérationnalisation au sein du CAA. Dans un second temps, nous proposons de compléter le modèle de Teece en repensant l'enchaînement des trois phases développées par cet auteur. Nous affirmons que le processus des capacités dynamiques ne peut pas être abordé que sous un angle *stricto sensu* linéaire. Aussi, son déploiement, en interne, ne peut se réaliser que dans un cadre relativement contraint que la Caisse régionale se doit de prendre en considération. Notre étude révèle en outre que le contexte organisationnel développé par la banque ne permet pas d'activer efficacement les trois phases (*Sensing, Seizing, Transforming*) du modèle des capacités dynamiques de Teece (2007). La valeur ajoutée de notre thèse réside dans le fait d'adjoindre une quatrième capacité dynamique applicable au sein du cas bancaire étudié (la capacité dynamique d'optimisation), dont la particularité est de s'inscrire entre la dynamique *Seizing* et *Transforming*.

Chapitre 1 : L'opérationnalisation des capacités dynamiques au sein du CAA

Le cas étudié confirme la tendance de la banque à revisiter en partie son organisation et ses pratiques commerciales dès lors qu'elle perçoit des signaux inquiétants dans son environnement concurrentiel. La banque étudiée a pris conscience de la nécessité d'investir du temps et des ressources (humaines, financières, etc.) afin d'explorer un environnement de plus en plus complexe. A ce premier niveau correspondant à la dynamique *Sensing*, l'organisation identifie et construit un mécanisme de *sourcing* à la fois interne et externe, dont le rôle est de parvenir à collecter les informations (Birkinshaw et Monteiro, 2007 ; Rohrbeck, 2010). Ce processus visant à accumuler de l'information est considéré par Teece (2007) comme vital pour tout type d'organisation confrontée à une dynamique permanente et continue des changements et à une évolution croissante de leur environnement. Le CAA s'insère parfaitement dans cette optique de détecter et d'évaluer des opportunités et des menaces présentes au sein de son environnement (Overby *et al.*, 2006). Elle bénéficie pour cela de conseils du groupe ainsi que de l'apport d'un ensemble de collaborateurs orientés à la fois sur l'adaptation des modèles et sur le développement de nouvelles solutions.

Cette première phase qui est aussi liée à la capacité d'adaptation (Wang et Ahmed, 2007) est prolongée d'une seconde phase dont la particularité pour l'organisation est d'être en capacité d'absorber, d'intégrer l'ensemble des informations et nouveautés provenant de l'extérieur et de réussir à compléter la base de connaissances de la firme (Cohen et Levinthal, 1990), sans pour autant remettre en question le modèle établi. En effet, une fois que les opportunités ont été identifiées (*Sensing*), l'organisation doit les saisir pour les incorporer (*Seizing*) en introduisant de nouveaux produits, processus ou services (Teece, 2007). Enfin, la troisième phase, plus délicate et incertaine, consiste en un alignement de l'orientation stratégique avec les processus et comportements innovants (Wang et Ahmed, 2007). Elle interroge la capacité de l'acteur bancaire à inscrire dans la durée l'intégration des connaissances externes au sein de l'organisation-support et se matérialise par un certain nombre de leviers indispensables (culture organisationnelle spécifique, leadership affirmé, ressources spécifiques) (Barney, 1986 ; Christensen et Raynor, 2003). Or, comme nos résultats l'attestent, les retours des acteurs nous laissent dubitatif quant à l'intégration des différentes pratiques organisationnelles étudiées en interne, dénotant au passage une forme « d'amateurisme organisationnel ».

1. L'accès à des connaissances externes pour favoriser l'innovation

L'observation des pratiques d'innovation dans le secteur bancaire dévoile que la stratégie privilégiée consiste en une politique d'ouverture sur l'environnement (Chesbrough, 2003), correspondant à des logiques de captation des connaissances disponibles en externe afin d'en créer de nouvelles en interne (Lichtenthaler, 2009 ; 2011) et susceptibles ainsi d'alimenter de façon continue le processus d'innovation de l'entreprise. C'est la stratégie la plus évidente pour que l'entreprise bancaire soit en capacité de montrer, d'un point de vue extérieur, qu'elle déplace son curseur afin de réfléchir à l'intégration de nouveaux modèles d'affaires. L'accès à des connaissances externes favorise l'innovation, et ce dans une logique d'amélioration de la performance de l'entreprise (Laursen et Salter, 2006 ; Lichtenthaler, 2009). L'innovation nécessite d'articuler des connaissances externes et internes en fonction des conditions technologiques et des structures industrielles du secteur d'appartenance (Galliano et Nadel, 2015). Du côté du secteur bancaire, les établissements cherchent à s'approprier un comportement entrepreneurial pour innover autrement en vue de conserver, renforcer ou créer un avantage compétitif. Ils ne peuvent plus uniquement compter sur leur seules ressources internes pour se développer ; celles-ci doivent être captées à la fois en dehors des frontières organisationnelles (*inside out*) ou correspondent à des formes d'*outside-in* (Chesbrough, 2004), consistant par une exploration des connaissances externes, afin d'en créer de nouvelles en interne.

Dans sa logique de captation des connaissances disponibles en externe, le CAA va piloter l'exercice d'un *sourcing* via la mise en place d'une veille stratégique et/ou concurrentielle (Bensebaa in Frimousse et Peretti, 2017) afin de mieux s'organiser pour favoriser l'expression individuelle et collective d'idées et d'opportunités commerciales susceptibles d'apporter de la valeur aux métiers de la banque. Cette étape du *sourcing* fait référence à la première phase du modèle de Teece (2007) lorsqu'il évoque la dynamique *Sensing*. Celle-ci consistant à « scanner » l'environnement (Augier et Teece, 2008 ; 2009) vise à identifier des opportunités et des menaces qui par la suite seront saisies ou abandonnées par la banque qui décidera (ou non) en interne de leur déploiement.

L'un des objectifs poursuivis par la caisse régionale dans l'acquisition de connaissances externes consiste en la recherche de nouveaux relais de croissance (Chebbi *et al.*, 2015 ; Labrousche, 2016). Elle se réalise ici autour de l'exploration de nouveaux champs de développement dont les débuts commencent dès Juin 2014 par l'écriture du nouveau projet d'entreprise « Défis Aquitaine », et du choix pour le CAA d'opérer une nouvelle politique axée sur les filières. Les travaux menés dans ce cadre ont montré que les actions en lien avec le territoire et les acteurs, ainsi que les savoirs accumulés, manquaient de lisibilité en interne et en externe, avec des impacts forts en termes de

manque à gagner d'opportunités commerciales. Par ailleurs, le constat de la direction générale était de dire qu'il n'y avait pas jusqu'à présent de stratégie par secteur, alors que le territoire d'intervention de la banque régionale abonde de filières historiques (aéronautique, tourisme, santé-vieillesse, etc.) et/ou d'avenir (numérique, énergies renouvelables, industries de pointe, etc.). Cet exemple qui illustre le positionnement *Sensing* de la banque régionale précède la création en interne d'un nouveau service³⁶, dont le rôle est justement de créer de la connaissance à partir d'un socle d'expertises accumulées en interne (financement structuré, capital-innovation, fusions-acquisitions, analystes filières, ...), et de capter, via des événements organisés en externe (club des investisseurs, club business) de l'information qui par la suite va être intégrée en connaissance en interne (Gassman et Enkel, 2004 ; Lichtenthaler, 2011).

La recherche de relais de croissance se réalise au travers de l'engouement autour des *startups* issues, entre autres, de la nouvelle économie (Ben-Mahmoud-Jouini et Mignon, 2009 ; Asli, 2012). Il est devenu primordial pour l'acteur bancaire d'aller puiser de la valeur en externe et d'adopter de nouvelles approches afin de requestionner le modèle qui a toujours prévalu dans le secteur. L'intérêt pour les collaborateurs interrogés est d'inscrire l'approche *startup* dans de nombreux interstices de la banque, afin d'intégrer leur savoir-faire pour exploiter les nouvelles technologies en matière de gestion de la relation client (dépôt, crédit, paiement), d'infrastructures de distribution, de collecte et de traitement de l'information. Pour cela, la banque étudiée va mobiliser un mécanisme de sélection externe afin de transformer les routines préexistantes (Teece *et al.*, 1997 ; Winter, 2003). En mobilisant ce les cadres de direction appellent des « catalyseurs d'extérieur », elle va pallier les ressources manquantes en interne. C'est notamment le rôle joué par le responsable de la pépinière du Village de capitaliser sur des partenariats extérieurs (Fonrouge, 2007 ; Halilem *et al.*, 2007) afin de créer de nouvelles opportunités commerciales notamment pour les *startups* qu'elle héberge mais aussi pour susciter la vocation en interne dans l'adoption de nouvelles méthodes de travail plus participatives. D'ailleurs, un des éléments différenciant de cette structure d'accompagnement entrepreneurial est qu'elle participe à la création d'une nouvelle compétence en interne (Sirmon *et al.*, 2007) qui est la capacité à mettre en relation l'ensemble des acteurs de l'écosystème entrepreneurial (*startups*, grandes entreprises, professions libérales, collectivités territoriales,...) (Surlémond *et al.*, 2014). Avant d'être orienté vers l'externe, le Village est un projet avant tout développé en interne par les instances de la FNCA et les équipes de CASA convaincues de la nécessité de s'engager et d'opérer la transformation digitale au niveau du groupe. Du statut de « projet », le Village a muté en tant qu'« organisation à part entière », juridiquement indépendante de la caisse régionale ainsi que comme l'étendard de la structure d'accompagnement entrepreneurial du Crédit

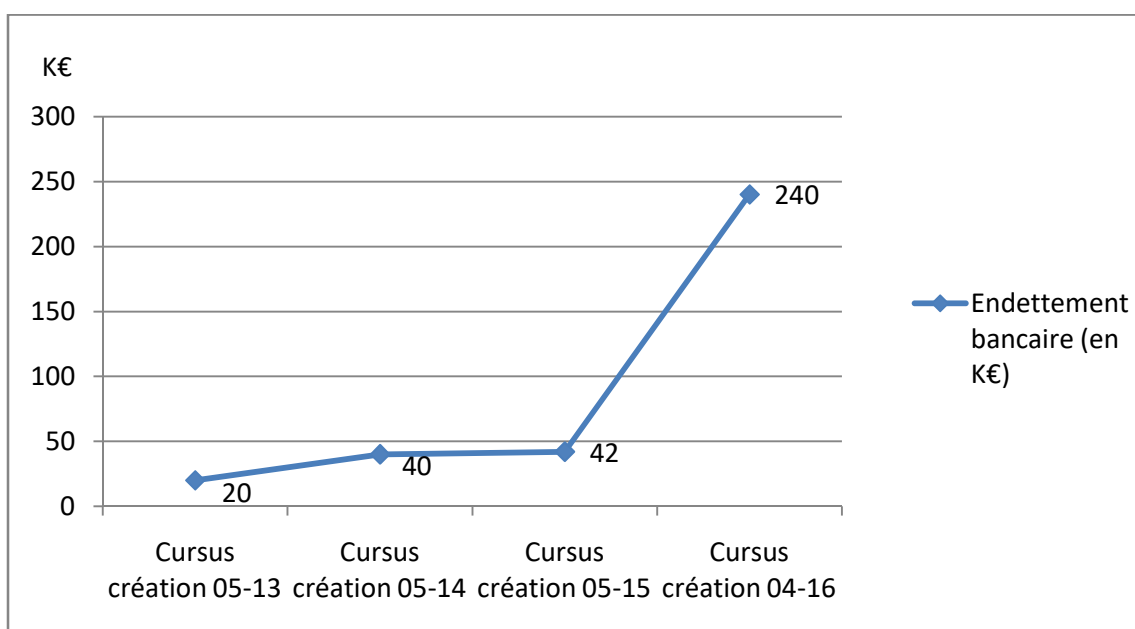
³⁶ Création d'un nouveau service en février 2015 : le « Développement des Territoires et des Expertises »

Agricole à destination des *startupper*s. Outre le fait que cette structure permet à la banque d'être connectée à son environnement extérieur, elle lui autorise l'accès à de nouvelles connaissances externes via les rencontres et synergies nouées à la fois avec les *startups* hébergées ainsi que grâce aux apports des partenaires associés financièrement au projet.

En parallèle du Village, Le Propulseur et le Laboratoire de l'innovation représentent clairement une volonté de capitaliser sur des partenariats extérieurs. Dans une logique de réciprocité et d'opportunités commerciales, le dispositif « Le Propulseur » s'associe pleinement en externe avec d'autres structures d'accompagnement entrepreneurial du territoire. Les retours positifs des acteurs participant aux « Cafés de la Création » (experts-comptables, avocats, professionnels de l'accompagnement entrepreneurial, etc.) témoignent de la volonté de la banque régionale de développer un scénario « gagnant-gagnant » (Amidon, 2001) qui puisse bénéficier à l'ensemble des acteurs qui y participent. Au sein d'un lieu décrit comme « désacralisé », l'idée étant de permettre aux jeunes créateurs qui y participent de s'exprimer librement avec les acteurs de l'accompagnement, sans tabou ni formalisme. Quant au Laboratoire de l'innovation, il permet aux membres qui y siègent de se nourrir des apports des intervenants externes et ces derniers participent de la même manière à l'acculturation en interne des collaborateurs du CAA. Combinés à ETICoop, ces dispositifs organisationnels transgressent « tranquillement » les frontières de la banque et ont pour vocation de transformer l'image traditionnelle du banquier sans pour autant bousculer les modèles établis. De contrôleur-censeur, celui-ci renvoie désormais l'image d'une autre proximité avec son marché environnant (proximité sociale, sociétale, territoriale).

2. Les capacités dynamiques incluent une diversité de fonctions

Les capacités dynamiques développées au sein de la banque régionale et que nous avons observées englobent une diversité de fonctions qu'il convient ici de discuter. L'ensemble des pratiques étudiées témoigne de la construction d'un processus semblable de capacités dynamiques au sein de cette banque car, par leurs actions, elles participent chacune d'elles, et à des degrés différents, à renouveler la base de ressources et de compétences de la firme. Le plus ancien de ces dispositifs (ETICoop), a participé à incrémenter, au fil des cohortes de porteurs de projet accompagnés, de nouvelles connaissances qui ont progressivement alimenté l'organisation-support et ont pu faire émerger de nouvelles pratiques en lien avec ce que Zahra et George (2002) nomment la capacité d'absorption des connaissances. Cette capacité dynamique qui procède de la reconnaissance de la valeur de la connaissance externe (*ibid.*), va se révéler opérante sur les deux premières dimensions qu'ont identifiées ces deux auteurs : l'acquisition et l'assimilation de nouvelles connaissances. Ces deux caractéristiques concernent la capacité de la structure à produire de nouvelles connaissances à destination des porteurs de projet (1/ création, dès novembre 2015, d'un réseau d'accompagnement *via* plusieurs journées thématiques ; 2/ création, dès janvier 2016, de trois modules d'accompagnement en partenariat avec le Propulseur). Nous constatons que ces effets sont particulièrement visibles au niveau des pratiques des entrepreneurs qui ont sollicité plus fréquemment la formation en amont³⁷ et le financement en aval (cf. figure ci-dessous).



Graphique 2 : La part de l'endettement bancaire des porteurs de projet d'ETICoop au CAA

³⁷ Concernant les Cafés de la Création, 4 sessions se sont déroulées en 2015 réunissant 166 créateurs d'entreprise potentiels contre 9 sessions et 330 porteurs de projet rencontrés en 2016

Ce cycle production/incrémentation témoigne d'intervalles d'adaptation. Comme le signalent un certain nombre d'auteurs (Chabaud *et al.*, 2010 ; Pupion, 2012 ; Gasse *et al.*, 2015 ; Pauwels *et al.*, 2016), l'accompagnement entrepreneurial en pleine mutation nécessite des évolutions en fonction des attentes des porteurs de projet. En parallèle de la détention de cette capacité d'absorption des connaissances, ETICoop a pu mobiliser une capacité dynamique en lien avec l'apprentissage par observation (*learning capability*) (Yam *et al.*, 2004 ; Pablo *et al.*, 2007 ; Srinivasan *et al.*, 2007), consistant à s'inspirer des préconisations soulevées par les premières cohortes de porteurs de projet rencontrés³⁸. Celles-ci ont notamment révélé le peu de prise en considération par la structure du suivi post-lancement³⁹, constatant leur difficulté à se constituer en réseau à l'issue de l'accompagnement collectif. Aussi, les porteurs de projet se sont questionnés sur l'accompagnement à la levée de fonds, suscitant une forme d'étonnement voire d'incompréhension. Conséquemment à cela, ETICoop a réagi favorablement à deux reprises *via*, d'une part, la création d'un réseau d'alumni dès janvier 2015 et, d'autre part, *via* la création de modules sur l'accompagnement à la levée de fonds. Ainsi, nos observations permettent de mettre en avant qu'ETICoop « apprend » par un mécanisme de tâtonnement et d'essai-erreur.

Dans le même registre, le dispositif « Le Propulseur » a participé à un cycle de production/incrémentation. Nos observations révèlent, *via* l'avènement de cette entité, d'un changement de posture de la part du conseiller notamment dans sa capacité à intervenir plus en amont dans le *sourcing* des projets (lors des Cafés de la création ainsi que dans l'organisation des concours « Start-me up ») mais aussi de son aptitude à mieux cerner le niveau de compréhension du projet. En outre, le Propulseur a œuvré à la mise en place d'une capacité dynamique d'imitation (Bourkha, 2014 ; Bourkha et Demil, 2014), incluant à la fois capacité d'absorption, capacité d'apprentissage par observation des concurrents, capacité de collecte d'informations ainsi qu'une capacité de recherche-développement lorsqu'elle a déployé son offre de services le prêt propulseur (100 K€ sans garanties, différé de 36 mois, taux majoré pour tenir compte du risque, enveloppe de 2 M€). Cette offre, déployée dans le cadre de l'accompagnement des startups, découle de l'observation directe des pratiques réalisées par les plateformes de *crowdfunding*. En ce sens, elle constitue une réponse stratégique (Pablo *et al.*, 2007 ; Labrousse, 2014) à ce qui existe sur le marché et révèle de la part de la structure d'une adaptation de l'offre proposée par ces *fintech* (taux élevé rémunérant le risque, sans garantie et avec différé d'amortissement). Cette illustration est révélatrice de la réputation des établissements bancaires dans l'adoption de comportements

³⁸ Entre Février et Juin 2015, durant notre phase exploratoire, nous avons interrogé 10 porteurs de projet accompagnés par ETICoop sur les deux premiers cursus organisés (05-13 et 05-14) au sein du territoire d'intervention du CAA.

³⁹ Nous retrouvons en annexe l'évaluation d'ETICoop en externe (points positifs et à consolider) par les porteurs de projet (page 383)

similaires (Barras, 1986 ; 1990 ; Pastré, 2002). Ces comportements, renforcés par le fait qu'il n'existe pas de dépôt de brevet dans le secteur bancaire, révèlent une logique de suiveur. Cette attitude « moutonnaire » s'observe également dans l'illustration des principales initiatives innovantes des principales banques françaises (cf. revue de la littérature, page 52).

Une autre capacité dynamique observée est celle qui consiste à développer de nouveaux processus en interne (Teece et Pisano, 1994 ; Danneels, 2002 ; 2011 ; Marsh et Stock, 2006 ; McKelvie et Davidsson, 2009 ; Shamsie *et al.*, 2009 ; Narayanan *et al.*, 2009 ; Hoang et Rothaermel, 2010). Dans le cadre de la stratégie filière du CAA a été créé, en février 2015, un nouveau service le « Développement des Territoires et des Expertises », dont l'un des objectifs a consisté à créer un groupe-projet sur l'accompagnement des startups afin de fournir une réponse adaptée à leurs besoins. Nous avons suivi le processus de formation des capacités dynamiques concernant ce groupe-projet dont nous avons pu démontrer le caractère fragile mais progressif. Par affinages successifs, celui-ci a été mené « chemin faisant », avec un certain nombre de difficultés à surmonter tout au long de son développement (« micro-sujet » pour la caisse régionale, faible volumétrie des dossiers présentés, messages ambigus de la direction générale, hésitations du service instruction, etc.). Dans la même veine, nous avons observé en interne le développement chaotique du Laboratoire de l'innovation, en dépit des efforts poursuivis par l'équipe en charge du dispositif d'améliorer le processus de généralisation des idées qui, comme l'indiquent Easterby-Smith *et al.* (2009), constitue une capacité dynamique de plein exercice. Cette démarche d'innovation collaborative contribue en outre à développer une capacité dynamique d'expérimentation (Loilier et Malherbe, 2013).

Enfin, par la force de son réseau au niveau national, le Village participe à la création d'une capacité dynamique inter-organisationnelle (Ettlie et Pavlou, 2006 ; Agarwal et Selen, 2009), dans la mesure où il parvient par un système d'entraide à nouer le contact avec plusieurs acteurs de l'écosystème entrepreneurial (entre *startups* elles-mêmes, entre les *startups* et la pépinière, entre les *startups* et les grandes groupes ainsi que les grands groupes entre eux). En effet, au sein de la structure, se joue un mode opératoire inter-entreprise, favorisé par l'usage des nouvelles technologies, donnant ainsi la possibilité à l'acteur bancaire d'innover dans ses relations extérieures. Nos observations montrent que les pratiques développées en interne par les acteurs se basent énormément sur de l'informel, prenant ainsi le contre-pied d'une instrumentation formelle de gestion de compétences telle que dupliquée dans les grandes entreprises (Besson et Olaba, 2017).

| Dispositifs organisationnels étudiés | Capacités dynamiques développées |
|--------------------------------------|---|
| ETICoop | Capacité dynamique en lien avec l'apprentissage par observation (Yam <i>et al.</i> , 2004 ; Pablo <i>et al.</i> , 2007 ; Srinivasan <i>et al.</i> , 2007) |
| Propulseur | Capacité dynamique d'imitation (Bourkha, 2014 ; Bourkha et Demil, 2014) |
| L'animation du segment startup | Capacité dynamique en lien avec le développement de nouveaux processus (Teece et Pisano, 1994 ; Danneels, 2002 ; 2011 ; Marsh et Stock, 2006 ; McKelvie et Davidsson, 2009 ; Shamsie <i>et al.</i> , 2009 ; Narayanan <i>et al.</i> , 2009 ; Hoang et Rothaermel, 2010) |
| Le Laboratoire de l'innovation | Capacité dynamique en lien avec l'amélioration du processus de généralisation des idées (Easterby-Smith <i>et al.</i> , 2009) Capacité dynamique d'expérimentation (Loilier et Malherbe, 2013) |
| Le Village | Capacité dynamique inter-organisationnelle (Ettlie et Pavlou, 2006 ; Agarwal et Selen, 2009) |

Figure 24 : Une diversité de capacités dynamiques observées en interne

3. L'identification de modes d'articulation spécifiques

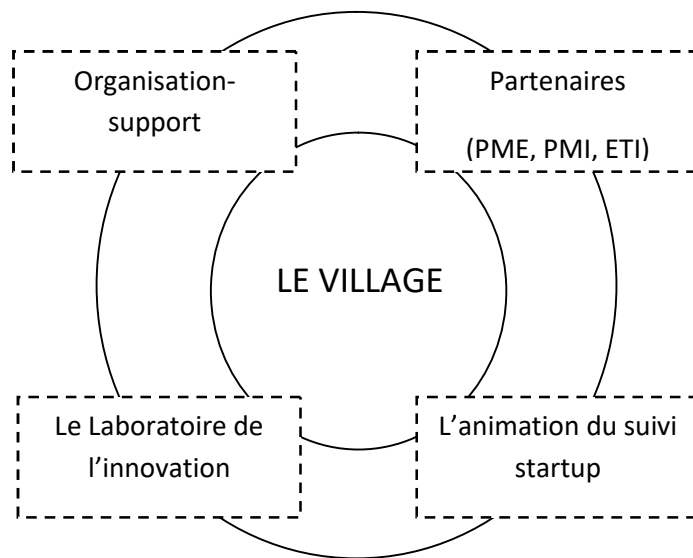
L'étude longitudinale de cinq dispositifs, de leur origine aux impacts sur l'organisation-support, permet de mettre en exergue des modes d'articulation spécifiques : interne/externe (1), accompagnement/financement (2), exploitation/exploration (3). Nos résultats indiquent que pour renforcer la perméabilité avec l'organisation-support et permettre à ces dispositifs de sortir de leur « isolement » organisationnel, des passerelles ont été identifiées par les équipes pour leur permettre de créer du lien et d'interagir ensemble⁴⁰. Ainsi, nos résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux évolutionnistes de Nelson et Winter (1982) pour qui le processus de combinaison des ressources, décrit comme une forme d'apprentissage organisationnel, est expliqué par la notion de « routines organisationnelles ». Notre cas d'étude révèle comment l'entreprise bancaire a mobilisé différentes ressources (chacune d'elles correspond à un des cinq cas étudiés), puis les ont décentrées partiellement voire totalement avant de voir comment ces différentes ressources se (re)combinaient entre elles et se comportent en interne et/ou en externe au sein de l'organisation. L'intérêt de notre étude est de saisir comment le CAA acquiert « une aptitude à créer de la valeur par le déploiement, la combinaison et la coordination de ses ressources et compétences » (Renard et St-Amant, 2003), autrement dit de s'inscrire dans un processus de formation des capacités dynamiques.

⁴⁰ Parmi l'ensemble des dispositifs organisationnels étudiés, nous avons révélé trois modes d'articulation possible (ETICoop / Propulseur; ETICoop / Village ; Laboratoire de l'innovation / Village) (cf. page 206).

(1) Une combinaison interne/externe

D'abord, nous assistons à une combinaison interne/externe. Le Village est une structure au sein de laquelle mûrissent des occasions d'affaires, souvent radicalement différentes des tendances du marché, pour en faire des propositions viables (O'Connor *et al.*, 2006). Cela se matérialise notamment par la création d'un écosystème favorable aux startups, sous la forme d'une mise à disposition de locaux accessibles, pour leur permettre d'accélérer commercialement et de bénéficier également de conseils avisés de la part des partenaires (PME, PMI, ETI). A l'origine, il a la particularité d'être un dispositif d'innovation « interne » mais au fil du temps il a progressivement migré de sa cellule souche vers un environnement davantage orienté vers « externe » puisqu'il opère principalement dans un contexte en lien avec d'autres entreprises. En permettant l'accès à des connaissances externes, et pour certaines inédites à la banque, cette structure, tout en faisant interagir les startups entre elles, s'assure que des collaborations se réalisent entre ces nouveaux acteurs et les partenaires. En outre, le Village s'appuie sur différents ressorts en interne pour créer des synergies et permettre ainsi l'activation de ce mode d'articulation interne/externe. D'une part, il capitalise sur les avancées incrémentales du groupe-projet d'accompagnement startup et, d'autre part, il participe également à créer des ponts avec les fonctions support de la direction de la transformation et plus spécifiquement avec les collaborateurs en charge de développer le Laboratoire de l'innovation, projet innovant exclusivement « interne » porté par le CAA. Ces tentatives illustrent une situation dans laquelle le « maire » du Village enrôle des promoteurs et des défenseurs de l'innovation au sein de la Caisse régionale, en espérant en retour que ces derniers contribueront à soutenir activement le développement de la pépinière. Ce « renvoi d'ascenseur » se révèle opérant puisque nos résultats attestent que du côté de la direction de la transformation, on cherche également à créer des passerelles avec le Village. Cette collaboration a pour objectif de parvenir à créer des opportunités d'affaires réciproques (Marinos, 2018) visant à développer le business de la banque régionale et à piloter des tests innovants avec les startups hébergées⁴¹.

⁴¹ Pour renforcer les liens entre la pépinière, les startups hébergées et la banque support, un groupe de travail trimestriel a été mis en place à l'initiative du Village. Aussi, deux cas d'usage ont été réalisés avec des startups hébergées au Village. Enfin, les fonctionnalités d'une startup ont été intégrées sur le poste de travail de chacun des collaborateurs du CAA.



Graphique 3 : Création d'un écosystème startup favorable au Village

Dans un autre registre, le Propulseur, dispositif d'innovation « interne », permet l'accès à des connaissances externes. Mais ces connaissances vont être « formatées » et rendues intelligibles au schéma de pensée des banquiers grâce à ETICoop, entité exclusivement « externe » qui forme et accoutume les porteurs de projet au vocabulaire et aux pratiques de financement et de gestion de projet. C'est ce mode d'articulation interne/externe qui permet d'améliorer efficacement la performance de l'entreprise (Lichtenthaler, 2009) : augmentation des prêts dédiés aux projets innovants, prises de part dans des *startups* hébergées, développement du réseau des entrepreneurs,...

(2) Une articulation accompagnement/financement

Ensuite, un autre axe combinatoire relevé est en l'occurrence propre au secteur bancaire : l'articulation entre l'accompagnement (ETICoop) et le financement (le Propulseur). Les premiers porteurs de projet d'ETICoop interrogés souhaitaient voir la banque dans une démarche pure, « sans arrière-pensée », comme un retour aux racines du mutualisme. Les premiers mois d'existence de la structure ont donc été réduits au format de l'accompagnement. Puis, l'arrivée du Propulseur a notamment permis aux conseillers de devenir plus aguerris dans l'approche-risque à adopter concernant les dossiers présentés (mise en place par le service d'une trame à disposition). En effet, l'un des éléments centraux de cette structure concerne l'accès au financement. Si auparavant l'intermédiation bancaire se réalisait uniquement au travers d'outils de *scoring* classiques, l'arrivée du Propulseur a permis aux porteurs de projet d'ETICoop la prise en compte de dimensions jusque-là plus ou moins ignorées par la banque étudiée (sociale, sociétale, territoriale,...).

A partir de cette étape, les deux entités ont pu se compléter entre accompagnement et financement, le premier précédant plus fréquemment le second.

(3) Le dyptique exploitation/exploration

Enfin, la troisième combinaison repose sur le diptyque exploitation/exploration. Nous avons vu que le Propulseur, en tant qu'accélérateur interne et le Village, en tant qu'hébergeur externe, sont des structures d'accompagnement qui fonctionnent en quasi-autonomie, en parallèle de la « maison-mère » (Bruneel *et al.*, 2012). Pour ETICoop, l'éloignement est encore plus marqué puisque le dispositif est considéré comme « à coté » de la caisse régionale. Pour Le Laboratoire de l'innovation tout comme le groupe-projet accompagnement startup, même si ce sont deux initiatives internes, cet éloignement est également à l'œuvre puisque chacune des deux pratiques, considérées comme un « épiphénomène », reste sous contrôle de l'organisation-support (le service organisation en charge du plan-projet pour le Laboratoire de l'innovation, le service instruction en charge d'octroyer les crédits aux startups) qui garde un œil bienveillant afin d'éviter que ces deux innovations ne prennent trop d'importance au sein de la structure-support. Le service organisation, rattaché au sein de la direction de la transformation, a le souci de vérifier que les idées proposées dans le cadre du Laboratoire de l'innovation restent conformes à un *scoring* tel qu'il a été conçu et imaginé lors de la réflexion qui a abouti à la rédaction du projet d'entreprise. L'entreprise bancaire ne pourrait être en capacité de tolérer que des écarts se réalisent entre ce qui est proposé par les collaborateurs et ce qui est attendu et espéré par l'entité. Concernant l'animation du segment startup, le peu de clarté et le flou entretenu par le service instruction a été considéré comme un facteur de démotivation pour les Directeurs de Clientèle Spécialisés interrogés. L'enveloppe-risque d'1 M€ mise en place a certes eu le mérite d'accorder des financements aux startups de la caisse régionale (cf. en annexe, page 369) mais cette somme, octroyée par l'organisation, a permis également au service des engagements d'agir comme un filtre lui permettant de mieux surveiller puis valider les dossiers qu'il considère comme solvables. En outre, la mise en place par l'organisation d'un comité startup en mars 2016⁴² a eu pour effet que le service instruction garde la mainmise sur les dossiers analysés puisqu'il est décisionnaire contrairement à l'avis des experts qui interviennent dans le comité, dont l'avis ne reste que consultatif. La pyramide de contrôle en interne se vérifie sur la politique crédit de la caisse régionale qui régit l'ensemble des délégations ainsi que des limites d'octroi de crédits. A ce propos, les Directeurs de Clientèle Spécialisés interrogés n'ont pas saisi les messages ambigus de la caisse régionale leur notifiant, dans un premier temps, une délégation d'octroi de crédits assurée avant une « volte-face » de l'entité qui n'a pu le prouver par aucun écrit.

⁴² Le comité startup, à la demande du service instruction, donne un avis sur 3 axes à l'issue de chaque réunion : le business model, la demande financière, ainsi que des préconisations facilitant une réponse client qualitative.

Nous observons ainsi une cohabitation d'entités internes/externes d'exploration (Hill et Birkinshaw, 2008) mais sous contrôle de la structure-support qui souhaite exploiter les connaissances et les pratiques identifiées puis, pour certaines, les intégrer au portefeuille d'activités et produits bancaires. En fonction du projet (montant, secteur, profil du dirigeant, niveau de risque), l'approche de la banque sera différente : (1) pour des projets jugés risqués mais porteurs, l'ensemble du dossier est géré par les entités d'exploration (experts dédiés du Propulseur, formateurs d'ETICoop, organisation de comités startup) ; (2) pour des projets moins risqués, le dossier est rapidement fléché vers les agences bancaires classiques dotées d'outils de *scoring* plus en phase avec l'exploitation et l'industrialisation des process. La banque attribue un canal de traitement selon les critères d'originalité et de risque, l'objectif étant de se libérer des carcans réglementaires pour les projets dont on perçoit la richesse et la promesse d'avenir (Basu *et al.*, 2009).

4. Une culture de l'amélioration continue favorable au déploiement des capacités dynamiques

Dans chacun des dispositifs que nous avons investigués, hormis l'animation du segment startup fonctionnant de façon beaucoup plus informelle, l'un des traits communs qui les rassemblent concerne le caractère « récurrent » des capacités dynamiques associées à des processus et/ou à des routines (Teece *et al.*, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Helfat et Peteraf, 2003 ; Teece, 2007 ; Altintas, 2015). La « récurrence » fait référence à la répétitivité d'un processus et est la condition *sine qua non* pour caractériser un processus semblable de capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007). Ce processus de formation des capacités dynamiques se vérifie en interne pour les quatre dispositifs étudiés. En effet, ETICoop qui incrémente chaque année de nouvelles connaissances s'inscrit dans une logique routinière, symétrique puisqu'elle a décidé d'accompagner chaque année, depuis la première session d'accompagnement (mai 2013), deux nouvelles cohortes de porteurs de projet. Dans la même logique, le Village gère également du « turn-over » et recrée tous les deux ans une nouvelle histoire en permettant à de nouvelles startups hébergées d'être accompagnées. Le caractère « stable, routinier et répétitif » (Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003) des capacités dynamiques impacte également les « Cafés de la Création », événement organisé tous les mois auquel sont associés aussi bien ETICoop que Le Propulseur. Cette manifestation illustre une organisation préparée et conditionnée au changement et inclut, de la part des organisateurs, un niveau de réflexivité supérieure lorsqu'il s'agit de regrouper autour d'une même thématique un panel d'entrepreneurs différencié (Café digital, Café des Créatrices, Café des étudiants, etc.). Par cette initiative, afin d'éviter une logique d'essoufflement, la banque insuffle une « capacité de régénération » (Ambrosini

et Bowman, 2009), sans quoi l'organisation ne serait pas capable, aux yeux des partenaires, de « *survivre et de prospérer sous des conditions de changement* » (Helfat *et al.*, 2007). Enfin, la délocalisation tous les mois du Laboratoire de l'innovation au sein de l'espace du Village est une nouvelle illustration du caractère « routinier et récurrent » des capacités dynamiques déployées par le CAA. Il s'agit ici d'acculturer les membres qui y participent et d'encourager les passerelles entre l'interne et l'externe. Cette acculturation s'est vue renforcée en interne via la mise en place du « 90' by CA », événement mensuel permettant à n'importe quel collaborateur de l'entreprise (y compris aux plus récalcitrants) de rencontrer un grand témoin et/ou un responsable de startup au Village.

A l'intérieur même de ce dispositif, à l'instar des Cafés de la Création où l'on observe un renouvellement permanent de l'offre, on observe une hiérarchisation des capacités dynamiques avec l'acquisition de capacités dynamiques d'ordre supérieur (Winter, 2003), basées sur la connaissance (Gnizy *et al.*, 2014). Pour le Propulseur, elle se manifeste notamment par une implication progressive des conseillers dans leur participation au concours « Start-me up ». Si la première année, leur rôle se cantonnait au *sourcing* des entreprises innovantes, la deuxième année ils ont directement participé au vote des startups de leur territoire à la grande finale ; l'objectif étant qu'ils participent à des concours de pitch et qu'ils se rendent compte de l'étendue de l'événement. Concernant le Village, bien que l'organisation et le mode de fonctionnement de la pépinière évoluent peu, il n'empêche que les propos des acteurs vont dans le sens d'une meilleure intégration à venir avec la caisse régionale et les partenaires *via* la constitution d'appels à projet (ajustement en interne de nouveaux formats d'accompagnements, spécialisation sur des univers de startups spécifiques, etc.). Cela suppose au préalable l'abandon par la structure de réflexes acquis tout en s'inscrivant dans un processus d'amélioration continue (Anand *et al.*, 2009). ETICoop participe également de cette dynamique d'amélioration continue (*Ibid.*) puisqu'en tant que structure d'accompagnement entrepreneurial, elle acquiert, en fonction de l'expérience accumulée, de nouvelles connaissances via des avancées incrémentales avec un ajustement régulier de sa base de ressources et de compétences (Zollo et Winter, 2002). L'entité, par ses pratiques, imagine et développe de nouveaux axes de création de valeur en proposant des modalités d'intervention en lien avec les acteurs du territoire : les retombées ne sont pas que financières ou économiques, elles sont également sociales, sociétales, territoriales et produisent de la valeur non monétaire locale (incarnation du mutualisme, connexion avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale, lien avec les territoires ruraux, changement de posture du banquier, rajeunissement de la marque employeur du Crédit Agricole, etc.). Elle recherche ainsi des effets de proximité directs mais aussi induits (Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2006).

Par ces différentes initiatives, on a bien une entreprise bancaire qui s'inscrit dans un processus de cumulativité des connaissances (Cohen et Levinthal, 1990 ; Zollo et Winter, 2002) où les innovations actuelles vont servir de base aux innovations futures. Nous complétons en ce sens l'approche de Cohen et Levinthal (1990) en expliquant que les innovations passées servent de tremplin aux innovations présentes, autrement dit que l'antériorité d'une innovation (ETICoop) sert de socle à la mise en place d'une nouvelle innovation (Le Propulseur), proposant en quelque sorte « le coup d'après ». De la même manière, l'arrivée du Village précède la constitution en interne d'un groupe-projet dédié à l'accompagnement sur les startups. En partant du constat initial d'une communication forte autour du Village qui accélère le nombre des demandes et accentue les attentes des startups innovantes, le service « Développement des Territoires et des Expertises », avec l'appui et le soutien de la direction générale, décide de s'organiser en mettant en place, en interne, un groupe de travail. En outre, nos résultats démontrent que ces pratiques s'inscrivent dans la lignée de ce que Maus et Sammut (2017) appellent la culture de l'amélioration continue. Cette culture qui correspond favorablement au contexte bancaire peu habitué à des innovations radicales (Favre-Bonté *et al.*, 2009) permet de développer des capacités dynamiques dès lors qu'elle s'appuie sur un contexte organisationnel favorable (Mom *et al.*, 2009).

En étant connecté à son environnement extérieur, la banque développe des capacités d'observation et d'apprentissage importantes. De cette manière, le CAA « apprend » à apprendre et à s'adapter au changement requis pour se maintenir dans un environnement extérieur. Si le rôle des « catalyseurs d'extérieur » est important notamment dans l'accès aux connaissances externes, le rôle joué par les « ambassadeurs » en interne ainsi que par les correspondantes « innovations » au niveau du groupe (les innov'acteurs) le sont tout autant. Ces « têtes de réseau » ont pour objectif de porter ces sujets en tentant de les diffuser en interne afin d'acculturer le plus largement possible les collaborateurs y compris celles et ceux qui sont éloignés au quotidien des préoccupations portées sur l'innovation. A ce sujet, nous pouvons faire référence ici à la théorie de la traduction de Callon (1986) et Latour (1994) expliquant dans leur approche processuelle de l'innovation que celle-ci se construit progressivement pendant sa diffusion/adoption sous l'impulsion d'acteurs qui réalisent un véritable travail d'alliances et d'influences. Ces deux auteurs nous indiquent que l'innovation au sein de l'entreprise se produit de manière plus diffuse. Celle-ci tend à se propager selon les intérêts des uns et des autres dans le temps. Son analyse rejoint celle de Teece (2007) lorsqu'il évoque l'importance donnée à l'échelle de temporalité pour permettre l'activation d'une capacité dynamique (de l'idée à l'opérationnalité, autrement dit de la phase *Sensing* à la phase *Transforming*). Callon (1986) met l'accent de son côté sur l'innovation « en train de se faire » et au travail d'adaptation sans lequel l'innovation ne sera pas adoptée. Nous pouvons en dire de même pour ces dispositifs innovants dont

leur acculturation et leur appropriation respectives par les collaborateurs enracinent la notion de l'innovation dans des logiques d'apprentissage (Pesqueux, 2015).

Nous considérons que ces démarches d'innovation ont pour caractéristiques communes à la fois celles d'identifier et d'acquérir de nouvelles connaissances qui par la suite vont contribuer à générer et à explorer de nouvelles opportunités (Ben-Mahmoud-Jouini, 2016). Notre cas d'étude contribue également à considérer que les nouvelles connaissances captées depuis l'externe vont être acquises au-delà des frontières de la firme (Rothaermel et Deeds, 2004 ; Lavie et Rosenkopf, 2006 ; Ferrary, 2008 ; Simon et Tellier, 2008). Dans un cadre structuré et dédié, la banque régionale offre un contexte favorable à l'exploration d'idées nouvelles par les membres qui peuvent dédier du temps pour mener leur propres explorations (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Dupouët et Barlatier, 2011). Nous considérons enfin à la lumière de ce qu'indiquent Vargas-Hernandez et Muratalla-Bautista (2017) que le « bricolage » est une voie à explorer pour les organisations en réflexion sur leur modèle. Ce qui caractérise les organisations aujourd'hui, c'est le fait qu'elles soient gérées par une succession de phases de tâtonnement (Avenier, 2004) et de capacités à improviser, selon une approche "*highly situated and highly improvisational*" (Brown et Duguid, 1991). Ainsi, il apparaît stratégique pour l'organisation de développer « une compétence à apprendre » (Argyris, 2003).

| | SENSNG | SEIZING | TRANSFORMING |
|--------------------------------|---|---|---|
| ETICoop | OUTIL DE VEILLE SUR L'INNOVATION | OUTIL « EN CREATION », FONCTIONNANT EN QUASI-AUTONOMIE, A COTE (ETICOOP) ET EN PARALLELE DE LA MAISON MERE (PROPULSEUR) | PAS D'INTEGRATION DE CES DIFFERENTES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES ETUDIEES EN INTERNE |
| Propulseur | | | |
| L'animation du segment startup | OUTIL EN PHASE DE CONSOLIDATION DES EXPERIENCES | OUTIL FAIBLEMENT MOBILISE PAR L'ORGANISATION QUI N'EN FAIT PAS UNE PRIORITE | |
| Le Laboratoire de l'innovation | OUTIL EN PHASE D'ACCULTURATION | OUTIL UNIQUEMENT MOBILISE PAR LES COLLABORATEURS DU SIEGE | |
| Le Village | OUTIL D'ACCULTURATION INTERNE | COLLABORATIONS STARTUP/CAA GROUPES DE TRAVAIL CAA/VILLAGE | OUTIL EN PHASE D'INDUSTRIALISATION AU NIVEAU NATIONAL |

Tableau 23 : L'opérationnalisation des capacités dynamiques au CAA

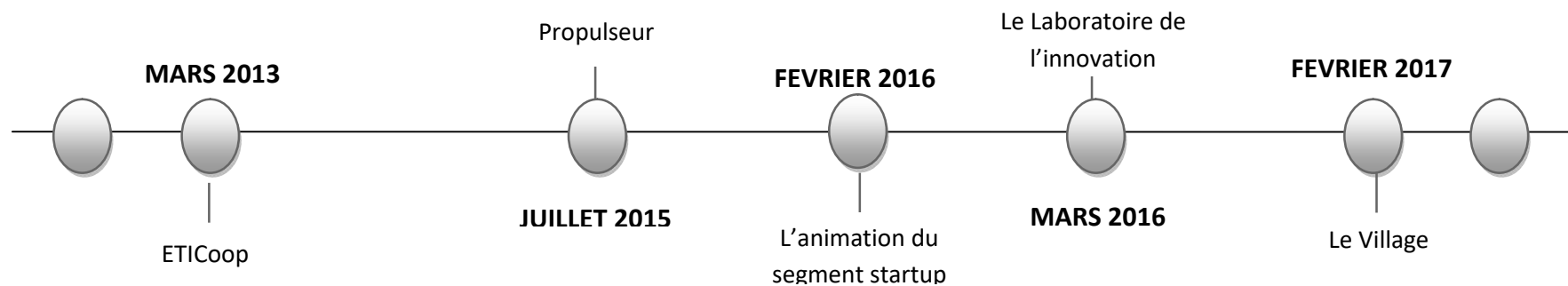


Figure 25 : Une démarche naissante mais bien réelle d'innovation au CAA

Conclusion de la première partie

Si la banque étudiée a clairement pris conscience de la nécessité de s'approprier le capital entrepreneurial environnant pour innover dans ses pratiques, les résultats en termes d'articulation avec l'organisation-support demeurent cependant encore incertains. Le Village est clairement la preuve que la banque (épaulé par le réseau des Villages nationalement) a été capable d'explorer de nouveaux territoires et développer des espaces d'affaires jusque-là plutôt délaissés. ETICoop et le Propulseur, par ses pratiques, bien que participant à la diffusion d'un nouvel état d'esprit, ne parviennent pas à modifier de façon significative les activités de la banque. L'animation du segment startup, par son ancrage organisationnel restreint, ne mobilise que quelques personnes « expertes » de la caisse régionale au même titre que le Laboratoire de l'innovation qui n'en demeure pas moins qu'un « épiphénomène » au regard des pratiques actuellement à l'œuvre au sein de la banque régionale.

De manière plus globale, au regard des différentes pratiques étudiées, nous pouvons confirmer cependant que l'intermédiation bancaire est revisitée : la banque promeut une autre image, s'inscrit dans un rôle de facilitateur de liens vis-à-vis de ses partenaires, défriche de nouveaux territoires inexplorés, expérimente de nouveaux outils d'analyse et de décision de financement plus innovants. Nous avons ainsi clairement observé des tiers-lieux d'innovation (Fabbri et Charue-Duboc, 2016) qui agissent comme de riches foyers de mise en œuvre d'événements fondateurs menant au développement de nouvelles compétences pour l'organisation-support (Keil *et al.*, 2009). Ce sont des lieux pour créer et développer de nouvelles compétences (Vanhaverbeke et Peeters, 2005), permettant à la fois de favoriser la créativité et l'innovation (Suire, 2016 ; Mérindol *et al.*, 2016 ; Lhoste et Barbier, 2016). Aussi, ces tiers-lieux sont assimilés à des endroits facilitant la mise en réseau entre les usagers (Blein, 2016 ; Trupia, 2016) et/ou avec le territoire (Capdevila, 2014). Enfin, ces tiers-lieux agissent comme un mode novateur d'accompagnement entrepreneurial (Fabbri et Charue-Duboc, 2013 ; Pierre et Burret, 2015).

Pour autant, en dépit d'une stratégie structurée de captage extérieur que l'on peut considérer comme réussie par l'organisation, le CAA n'est pas pour autant dans une logique d'incorporer dans ses propres pratiques ce qui est de nature à transformer l'organisation en interne. En effet, l'innovation qui découle de ces dispositifs organisationnels ne parvient pas à être saisie et incorporée entièrement dans les rouages de la structure-support ; la dernière étape du modèle de Teece (2007) visant à reconfigurer les ressources et compétences de l'organisation *via* la dynamique *Transforming* est la plus délicate à se mettre en œuvre car pour parvenir à franchir ce cap, il s'agirait d'impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise or un grand nombre de collaborateurs, du fait notamment

d'une impulsion managériale défailante et d'un contexte concurrentiel qui n'incite pas à une révolution des pratiques, n'est pas associé à ces nouvelles démarches. Nos résultats attestent que d'un point de vue de la communication institutionnelle, le CAA s'inscrit dans une forme de renouvellement stratégique puisqu'elle montre au marché ainsi qu'aux acteurs de l'écosystème entrepreneurial, par ses actions menées, qu'elle en capacité de s'adapter et d'innover en créant de nouveaux concepts. Pour les acteurs interrogés, l'innovation promue par la banque régionale peut être considérée comme un discours (Austin, 1970), où « *la volonté d'innovation est considérée comme une des expressions du volontarisme managériale* » (Pesqueux, 2017).

Dans une deuxième partie, nous montrons que le processus de formation des capacités dynamiques est contingent au contexte organisationnel bancaire peu propice à son déploiement. En effet, les dispositifs restent cantonnés à leur propre périmètre organisationnel et ne parviennent pas à irriguer le reste de l'organisation. En quête de légitimité, ces dispositifs font face en outre à des divergences en interne entre ceux qui parviennent à être bien intégrés et ceux pour qui l'éloignement, trop marqué, ne permet pas l'adossement au sein de l'organisation-support. Aussi, nous mettons en avant les conditions « paralysantes » qui empêchent le déploiement en interne d'un processus de formation des capacités dynamiques. Enfin, nous terminerons par la présentation d'une nouvelle capacité dynamique (la capacité dynamique d'optimisation) plus en phase avec le cas bancaire étudié.

Chapitre 2 : des capacités dynamiques contingentes au contexte organisationnel bancaire

Structurellement, les établissements bancaires ne disposent pas de caractéristiques similaires à celles des nouveaux acteurs en termes d'agilité et/ou de flexibilité. En effet, les banques sont plus lentes que ces nouveaux entrants à faire évoluer leur organisation et à engager leurs équipes dans un processus de transformation. De leur côté, les capacités dynamiques, telles qu'elles se déploient en interne, ne peuvent parvenir à leurs fins sans entraves et font face à un contexte organisationnel chancelant. En effet, leur déploiement ne peut être assuré que dans un cadre structuré mais relativement contraint. Nos résultats confirment que d'autres priorités sont mises en avant par l'organisation. Afin de résoudre ce contexte organisationnel peu propice à une modification de la base de ressources et de compétences, les acteurs bancaires vont s'inscrire dans une logique d'adossement vis-à-vis de ces nouveaux acteurs afin de capter de la valeur en externe. Cet adossement s'effectue non pas dans une logique de confrontation mais plutôt dans une logique de convergence d'intérêts (Dagnino *et al.*, 2007). L'intérêt pour le secteur bancaire est de rendre possible l'évolution de son organisation, historiquement stratifiée, vers un mode qui s'inspirerait de ces nouveaux acteurs, quitte parfois, par effet de mimétisme, à les imiter. Aussi, l'inertie de la structure bancaire limite la capacité de ces organisations à répondre favorablement aux évolutions du marché (Autissier *et al.*, 2017). Nous considérons ainsi au travers de nos observations que l'entreprise bancaire étudiée est prise au cœur d'un paradoxe organisationnel puisqu'elle doit à la fois être en capacité de piloter, d'une part, l'atteinte des objectifs fixés et, d'autre part, s'engager et se diversifier dans de nouvelles activités afin de s'inscrire dans un processus de formation des capacités dynamiques. Cette attitude qui répond à deux objectifs contradictoires nous laisse penser que les acteurs bancaires traditionnels rendent difficile l'articulation entre stabilité (la banque est avant tout un métier de gestion du risque) et changement (les défis actuels imposent un redécoupage des formes organisationnelles traditionnelles). Cette articulation délicate est la preuve que la banque adopte un comportement schizophrène, entre course effrénée vers l'innovation et l'exploration et politique rigoureuse de gestion et sécurisation des process.

1. Des dispositifs difficiles à qualifier

Nos résultats indiquent que les pratiques déployées au sein de la banque posent question quant à leur intégration à l'organisation-support. Ils dénotent une forme d'improvisation organisationnelle (Miner *et al.*, 2001 ; Chédotel, 2005). En effet, la valeur sur laquelle reposent ces différents dispositifs relève davantage de l'ordre du symbole et ne constitue en aucun cas un moyen pour la banque de se réinventer et de participer à une reconfiguration des ressources et des compétences de l'entreprise. Ces pratiques visent à opérer ce que Pesqueux (2015) appelle une transformation *light* et en douceur, à l'opposé des phénomènes disruptifs et violents qui vont à l'encontre de la culture de l'entreprise bancaire. La fragilité des dispositifs étudiés est avérée comme en témoigne le retour des acteurs qui nous laissent circonspect quant à l'incorporation de ces pratiques en interne. Nous pouvons révéler, à l'image du Propulseur, que ce sont des outils « en phase de prototypage », loin d'être formalisés et intégrés au sein de l'organisation-support. Si un début de formalisation semble pourtant s'opérer avec l'organisation-support, nous estimons que ces dispositifs sont difficilement qualifiables. En effet, ces pratiques oscillent entre incubateurs (Hacket et Dilts, 2004), accélérateurs (Pauwels *et al.*, 2016), tiers-lieux (Fabbri et Charue-Duboc, 2016), espaces de coworking (Fabbri et Charue-Duboc, 2013 ; 2016 ; Garrett *et al.*, 2017), espaces de corpworking (Bréchnignac, 2015), structures d'accompagnement *bottom-up* (Bøllingtoft, 2012) et entités d'exploration (Ben Mahmoud-Jouini, 2016).

Aussi, ces pratiques peinent à être cohérentes avec les besoins, les objectifs et l'essence même de la structure de l'organisation qui l'adopte (Ansari *et al.*, 2010) s'inscrivant même à contre-courant des pratiques traditionnelles menées par les acteurs bancaires. Souvent, les interlocuteurs témoignent d'une problématique de priorisation dont la responsabilité incombe à la fois au corps managérial ainsi qu'à l'organisation qui, dans son ensemble, doutent de l'utilité et de l'intérêt pour les collaborateurs d'adopter ces pratiques au quotidien. Ces dispositifs, dont les retombées commerciales et financières pour la caisse régionale sont limitées, ne vont mobiliser en outre qu'une partie des effectifs. Nous constatons que les priorités sont notamment mises à d'autres niveaux par la banque et par le corps managérial *via* notamment la nouvelle organisation distributive (NOD) en lien avec la Banque Multicanale De Proximité (BMDP) et l'avènement des centres de performance. Ces démarches d'alignement stratégique et de responsabilisation managériale existent en interne et participent à une reconfiguration des ressources et des compétences pour le CAA. La vocation des centres de performance est d'encourager la liberté d'entreprendre, de s'interroger sur la contribution aux priorités stratégiques de la Caisse régionale des activités pilotées par le manager, et de participer à réconcilier objectifs et moyens afin de mesurer et piloter une performance globale.

Aussi, le contexte autour de la nouvelle organisation distributive (NOD) court-circuite les autres discours au sein de l'entreprise.

| | |
|---|--|
| <p>LA NOUVELLE ORGANISATION DISTRIBUTIVE ET LA BMDP</p> | <p>Lancée en 2014, le CAA a poursuivi sa démarche de transformation avec le déploiement de la Banque Multicanale De Proximité (BMDP) qui définit la nouvelle organisation distributive (NOD) et ses usages et redessine les contours de la relation client. La NOD est considérée comme « <i>le premier projet transformant initié depuis le lancement de Défis Aquitaine</i> » (extrait d'un article de presse de la communication interne)</p> |
| <p>LES CENTRES DE PERFORMANCE</p> | <p>Initiée en 2015, c'est un des projets majeurs de l'entreprise. Intitulé « centre de profit » à ses débuts, elle est apparentée à « <i>une démarche d'alignement stratégique, d'homogénéisation de nos pratiques au service d'une performance globale, pour le bien de l'entreprise, des clients et des collaborateurs</i> » (extrait d'un article de presse de la communication interne)</p> |

Tableau 24 : D'autres priorités stratégiques pour le CAA

Si la finalité des dispositifs organisationnels étudiés vise à connecter la banque à son environnement extérieur et s'inscrit dans une logique de captation de connaissances externes, nos observations révèlent qu'il est moins encombrant pour l'acteur étudié de créer des initiatives « connectées » vers l'externe (ETICoop, Propulseur, Village) que de structurer, en interne, une remontée d'informations (le Laboratoire de l'innovation) ou de mettre en place un nouveau process (l'animation du segment startup), qui demandent davantage de temps, d'énergie et d'investissement de la part des équipes. A ce propos, les ressources mobilisées par l'organisation en interne se focalisent trop souvent sur leur propre périmètre organisationnel et ne sont pas suffisamment transverses pour s'ouvrir à d'autres problématiques. C'est notamment le cas du Laboratoire de l'innovation qui fonctionne de façon trop compartimentée au sein de l'organisation. En effet, son mode de fonctionnement devrait concerner l'ensemble de l'entreprise et non pas uniquement la direction de la transformation. Le fait que l'entreprise ait des avérées à structurer une « remontée d'information », autrement dit un dispositif d'écoute des opportunités et des menaces, émanant des collaborateurs, révèle l'incomplétude de la dynamique *Sensing* de Teece dans le sens où elle parvient difficilement à détecter ainsi qu'à faire remonter les informations des collaborateurs dans une logique ascendante, de type « *bottom-up* ». D'ailleurs, ces dispositifs s'inscrivent dans une dynamique non pas suffisamment « *bottom-up* », mais sont davantage considérés comme des dispositifs qui n'existent qu'à un niveau macro au sein de l'entreprise. La critique est identique, en ce qui concerne l'animation du segment startup au sein de la caisse régionale, étant donné le pouvoir de décision et d'influence du service des engagements agissant en position de surplomb face aux directeurs de clientèle spécialisés démunis. Ceci nous amène à nous interroger sur le caractère « jacobin et centralisateur » de ces dispositifs organisés en central, au niveau du siège et des fonctions support, et dont leur appropriation ne parvient pas à être

captée par les conseillers et directeurs d'agence du réseau de proximité de la Caisse régionale. Ce qui serait intéressant, en lien avec le champ des capacités dynamiques, ce serait de l'étendre à un niveau inférieur, à un niveau où les managers prennent les décisions (Pavlou et El Sawy, 2011) et non plus uniquement à un niveau qui ne concerne que le *top management* et les cadres de direction de l'entreprise. Par exemple, pour un manager de *back-office*, la notion des capacités dynamiques est loin d'être évidente et concrète alors que les capacités dynamiques « *semblent réclamer des capacités de transformation à la fois au niveau opérationnel et stratégique de l'organisation* » (Strønen et al., 2017).

En outre, ce qui caractérise un certain nombre de dispositifs étudiés, en dehors du Village qui représente un coût non négligeable pour la structure support, c'est un modèle d'accompagnement basé sur la frugalité (Pesqueux, 2017). Il se caractérise par une moindre consommation de ressources (humaines et financières), ne mobilise que peu les collaborateurs de la Caisse régionale. Ces dispositifs, en quête de légitimité, nous laissent penser que la banque s'inscrit dans ce modèle en n'octroyant volontairement que peu de moyens à ces initiatives pour se développer, leur laissant en contrepartie toute latitude pour se mouvoir au sein et en dehors de l'organisation-support. Nous sommes bien ici dans une logique économe en termes de ressources temporelles et financières mobilisées (Maus et Sammut, 2017). Ces dispositifs participent à la construction « *au cours du temps des ressources et des compétences* », démontrant ainsi le potentiel explicatif de la théorie des capacités dynamiques (Hackett et Dilts, 2004).

On peut même s'interroger dans cet environnement dynamique et de plus en plus concurrentiel (Teece et al., 1997) sur la pérennité de ces pratiques organisationnelles lancées et sur le fait de savoir si leur vocation est de s'installer durablement ou au contraire de « périlcliter ». En interrogeant leur pérennité, nous exprimons des doutes à leur sujet, notamment sur la mise en concurrence entre ETICoop et le Village ; l'arrivée de la seconde ayant fait de l'ombre à la première lorsqu'elle a été déployée au sein de la Caisse régionale. Pour autant, en dépit de ces craintes, nous n'estimons pas que ces initiatives finiront par disparaître, puisque leur particularité est de s'inscrire dans une logique exploratrice pas si éloignée au final des capacités et des routines de l'organisation (Hill et Birkinshaw, 2008). Leur développement à moyen long terme va aussi dépendre de leur capacité à s'ajuster au gré des évolutions et des orientations que souhaite effectuer l'entité bancaire. Cette question de l'adaptation de ces structures d'accompagnement se pose avec beaucoup d'acuité dans la littérature, qui pour l'heure n'a pas encore étudié leurs capacités à survivre dans un tel contexte dynamique et concurrentiel (Maus et Sammut, 2017). Si nous ne croyons pas à leur « mort annoncé prochaine », l'une des possibilités évoquées est celle qui consiste à se fondre dans les rouages internes de la caisse régionale. C'est le cas du groupe-projet accompagnement startup, dont l'objectif à terme est

d'être entièrement autonome avec comme souci celui de créer de très bonnes relations à la fois avec le Village mais aussi avec les directeurs de clientèle spécialisés. Certaines de ces initiatives sont donc progressivement amenées à « muter », passant ainsi d'une logique de « gestion de projet » à une logique de « banquier pur ». Dès lors que ce process sera pleinement intégré en interne et que le responsable de l'animation commerciale formera ses conseillers aussi bien sur un dossier startup que sur un dossier plus classique tel que l'assurance, l'étape d'après consistera pour la caisse régionale à s'engager activement vers de nouveaux sujets. Concernant l'exemple du Laboratoire de l'innovation, son ancrage au sein de l'organisation nous semble en revanche beaucoup plus délicat et incertain. S'il ne parvient pas à démontrer son efficacité de sorte qu'une idée puisse aboutir à une généralisation au sein de l'organisation-support, il sera difficile pour l'organisation-support de maintenir actif ce dispositif. Il y a donc un enjeu de survie pour certaines pratiques, dont la fragilité est bien réelle. Aussi, leur survie peut être questionnée dès lors qu'il s'agit d'interroger la mobilité des personnes qui portent ces dispositifs. Souvent, l'innovation peut être comprise comme un processus de socialisation qui est souvent imputée à un individu « moteur » (Pesqueux, 2017). Ces individus « moteurs » peuvent être considérés par l'organisation comme des personnes influentes, autrement dit comme des « champions » (Schön, 1963 ; Roure, 1986) dont peut se targuer l'organisation.

En outre, comme nos résultats le confirment, ces dispositifs relèvent en partie d'une « réalité personnelle », répondant parfois à des intérêts de situation. Si l'on considère ETICoop et le Propulseur, il s'agit clairement de deux dispositifs dont leur genèse est à mettre à l'actif de l'ancien directeur général de la caisse régionale, convaincu de la démarche, et étant lui-même un des « correspondants » nationaux au niveau du groupe pour porter les sujets autour de l'innovation. L'animation du segment startup est également l'émanation en interne d'un responsable de filières, convaincu de la nécessité d'adopter une nouvelle approche d'accompagnement commercial pour ce nouveau marché et « auréolé » d'un soutien de la direction générale pour porter ce sujet en interne. Le Village a quant à lui germé sur une première idée qui s'est transformée en échec *via* la création d'un technolab en 2013, dont la vocation était de présenter aux clients du Crédit Agricole les avancées en termes d'innovations technologiques (carte sans paiement, bornes interactives, etc.). Ensuite, convaincus de l'idée que l'innovation ne pouvait être partagée qu'au sein d'un écosystème d'acteurs, les dirigeants du groupe ont pris le pari de s'associer avec des startups et de s'inscrire en tant que créateur de liens entre startups et grandes entreprises. Le projet Village est notamment le fruit d'un travail de longue haleine menée en interne par l'ancien Directeur général de la FNCA (et aujourd'hui Directeur général adjoint de CASA) qui a fédéré autour de son idée les directeurs généraux des caisses régionales du CA du bien-fondé de la démarche malgré les nombreux détracteurs qu'il y avait à l'origine en 2013-2014. Enfin, le Laboratoire de l'innovation répond plutôt

à une ambition collective que d'un intérêt personnel puisqu'il a été porté à la suite des conclusions qui ont été rendues publiques dans le cadre du projet d'entreprises « Défis Aquitaine » en Juin 2014.

Aussi, nos résultats mettent en exergue que ces dispositifs engendrent des résistances en interne puisqu'ils participent pour la plupart inconsciemment à une remise en question du mode de fonctionnement hiérarchique, traditionnel, organisé en silos (Hugon, 2011). En participant à cette remise en question, ces dispositifs conduisent à être considérés comme « déviants », « *comme perturbant l'ordre établi et partant comme facteur de désordre* » (Baïdouri et Bensebaa, 2013). Ils agissent comme « *des règles qui s'écartent (...) des processus habituels de l'entreprise* » (Mérindol et al., 2017). Cela a pour conséquence d'engendrer des attitudes de résistances en interne (Pollet et Trahand, 2003). Pourtant, les activités à visée exploratrice dont se revendiquent ces dispositifs se réalisent sur des activités bancaires somme toute classiques (crédit, gestion de trésorerie) et donc peu éloignées du métier de l'entreprise. Nous pouvons supposer ici que leur réintégration au sein de la structure-support ne devrait donc poser que peu de problèmes (Chesbrough, 2000 ; Burgelman et Valikangas, 2005 ; Burgers et al., 2009). Des collaborateurs interrogés n'hésitent pas à qualifier le caractère quelque peu « fantaisiste » de ces pratiques jugées non ordinaires par les acteurs en place ainsi qu'à contre-courant des initiatives existantes, génératrices de PNB. Aussi, la multiplicité des projets développés en interne ne facilite pas leur adhésion en interne⁴³. Par ailleurs, les collaborateurs, par leur déficit d'implication, manifestent des attitudes défensives que l'on peut assimiler à des routines défensives (Argyris, 2003). Cette difficulté à mobiliser les individus est due au fait qu'ils sont confrontés à une multitude de sources de règles et de hiérarchie (Yoo et al., 2012). Leur difficulté à se mobiliser ne résulte pas de leur résistance au changement mais démontre de la nécessité de maîtriser les appréhensions face à un contexte de transformation dans lesquels l'environnement évolue et où le rythme s'accélère (Autissier et al., 2017 ; Delavallée, 2017). Cette difficulté à se mobiliser dans le temps handicape même les collaborateurs qui sont aux avant-postes concernant ces initiatives. En effet, considérés comme des « empêcheurs de tourner en rond », le responsable en charge de l'animation du segment startup tout comme le pilote du Laboratoire de l'innovation se sont heurtés en interne à de très fortes résistances, à des collaborateurs réfractaires au changement et à la transformation de l'entreprise. Il n'est pas rare de voir en effet de nombreuses idées, prometteuses, avancer péniblement ou abandonnées prématurément parce que ceux qui les portent se heurtent à des obstacles internes difficilement franchissables, donnant l'impression d'arriver dans un « goulot d'étranglement ». A ce propos, le responsable de la « Boîte à idées » en

⁴³ Nos résultats ont recensé plusieurs dispositifs organisationnels qui auraient mérités leur évocation ici. Dans le domaine de l'accompagnement des jeunes dans leurs projets de vie et la préparation de leur avenir, on recense Wizbii (1^{er} réseau social professionnel). Localement, le CAA a mis en place plusieurs dispositifs locaux (La startup est dans le pré, les Tookets, le Club des investisseurs, etc.) et noué un partenariat avec l'association 60 000 rebonds qui accompagne des créateurs d'entreprise en situation de rebond « post-faillite »

interne nous informe de la difficulté à passer le cap du « prototypage-test » étant donné qu'il n'a pas la mainmise sur la généralisation qui est gérée par le service organisation qui s'occupe du comité projet⁴⁴. Ainsi, il n'est pas simple pour ces managers intermédiaires, bousculés entre les injonctions de leur direction et du management opérationnel, d'échapper au contrôle et aux agissements des organisations qui ont tendance naturellement à leur mettre des bâtons dans les roues (Rashid, Edmondson, Leonard, 2016). Ces freins sont en revanche moins marqués pour le responsable de la pépinière du Village, entité externe qui fonctionne en quasi-autonomie, en parallèle de la « maison-mère » (Bruneel *et al.*, 2012) ainsi que pour ETICoop considérée comme « à côté » de la caisse régionale.

Ainsi, outre leur fragilité, des tensions existent au sein du CAA quant à « l'utilité » de ces pratiques organisationnelles. Pour pérenniser ces dispositifs et acquérir de la légitimité en interne, il y a la nécessité d'animer et de les faire vivre en permanence. En effet, les enjeux d'animation apparaissent comme une dimension d'ordre stratégique pour la maison-mère si elle veut faire en sorte que les transformations qui naissent à l'intérieur même de ces « espaces capacitants » (Ben Daali *et al.*, 2016) essaient plus largement et de façon pérenne dans le reste de l'organisation (*Ibid.*). Ce « travail de maintenance » est essentiel pour permettre à ces dispositifs de créer de la valeur au sein de l'organisation-support. Pour cela, des actions doivent être mises en œuvre pour maintenir ces initiatives. Prise de conscience, volonté et capacité d'absorption des collaborateurs restent des conditions *sine qua non* (Cohen et Levinthal, 1990 ; Zollo et Winter, 2002 ; Zahra *et al.*, 2006 ; Teece, 2007) pour parvenir à mobiliser et à impliquer les collaborateurs sur chacun des dispositifs.

2. Une incorporation difficile à franchir

Dans l'échelle de temporalité de Teece (1997 ; 2007), nous pouvons considérer des divergences en fonction des dispositifs étudiés. Certains d'entre eux, du fait de leur inscription organisationnelle plus prononcée, sont plus avancés que d'autres. Incontestablement, parmi les cinq cas étudiés, la pépinière du Village est celle qui se distingue le plus dans sa volonté de parvenir à transformer les pratiques actuellement à l'œuvre au sein du secteur. En lien avec le modèle de Teece (1997 ; 2007), on peut considérer que la Caisse régionale est en train de chercher à incorporer la pépinière en interne et d'étudier ce que cela peut lui apporter (répercussions en terme d'impact business, changement des modes de management en interne, impact sur le fonctionnement au quotidien des collaborateurs, etc.). La recherche de cette « incorporation » correspond à la capacité d'absorption

⁴⁴ Cette instance de coordination qui se réunit mensuellement a notamment plusieurs rôles en interne : (1) décider ou arbitrer des évolutions sur le processus ; (2) Prendre connaissance des *reporting* et des revues annuels ; (3) Communiquer et faire évoluer le dispositif ; (4) Suivre le déploiement du dispositif ; (5) échanger sur les bonnes pratiques, les freins,... dans le pilotage des processus

« réalisée » (Brettel *et al.*, 1991). Elle renvoie à la notion développée par Kim (1998) de capacité d'exploitation, ou l'aptitude d'une entreprise à développer et à raffiner les routines qui facilitent la combinaison des connaissances existantes avec les connaissances nouvellement acquises et assimilées. Le Propulseur possède les caractéristiques intrinsèques de ce que Cohen et Hochberg (2014) appellent les nouvelles générations d'incubateurs : accélération de la création de startups par la formation et l'accompagnement pendant un temps limité. Mais en faisant le lien entre l'organisation-support et son environnement, il permet à celle-ci de s'approvisionner en nouvelles connaissances et de développer des comportements intrapreneurs (Ben Mahmoud-Jouini, 2016), ce qui l'assimile à une véritable entité d'exploration (*Ibid.*). Le Laboratoire de l'innovation où l'animation du segment startup, comme nous l'avons vu dans une première partie, ne mobilise en interne que quelques collaborateurs de la caisse régionale, autrement dit des personnes déjà appétentes sur ces différentes thématiques. En outre, les quelques « fonctionnels » mobilisés sur ces dispositifs ne sont pas représentatifs du reste de l'entreprise où près de 80% de la masse salariale du CAA travaille au sein du réseau et des agences de proximité, au contact de la relation client. Concernant l'exemple du Laboratoire de l'innovation, nos résultats témoignent des difficultés qu'ont les collaborateurs à s'approprier le dispositif ainsi qu'à dépasser le cadre des *early adopters* (premiers acquéreurs) et de le diffuser à l'ensemble de l'entreprise. L'appropriation passe par des cas réels de réussite et par la célébration d'une *Quick Win* (victoire rapide), or l'absence de *success story* notamment en termes de retombées de PNB semble impacter cette pratique innovante⁴⁵. Kotter (1996) associe trois caractéristiques essentielles à une bonne *Quick Win*. Elle est visible, elle n'est pas ambiguë et enfin elle est clairement reliée à la transformation et aux efforts qu'elle a nécessités. Or, si le Laboratoire de l'innovation peine à se transformer en un réel projet structurant en interne, c'est aussi dû au fait que les process tels qu'ils sont imaginés au démarrage, dans le cadre de ces initiatives, rejoignent au final les process globaux, nominaux qui caractérisent la caisse régionale, ce qui laisse présager que la banque régionale manque de « poche de réactivité » (jours/homme) pour prendre en compte ces différentes idées innovantes qui potentiellement peuvent « muter » en prototypes et être généralisées si le succès est escompté⁴⁶. Si le Village parvient à être dans une phase d'incorporation, le Laboratoire de l'innovation reste quant à lui bloqué à la première phase de Brettel *et al.* (1991), à savoir dans une capacité dynamique potentielle désignant les deux premières dimensions de Zahra et George (2002) que sont l'acquisition et l'assimilation des connaissances. Enfin, si on peut s'interroger

⁴⁵ L'entreprise a généralisé un réseau social d'entreprise (Facebook @ Work) reprenant les principales caractéristiques du réseau social (septembre 2017). Cet outil est considéré comme très pratique pour animer une communauté d'intérêt (échanger des liens, commenter, voter,...) et est suivi par le service organisation qui approfondit les tests en interne.

⁴⁶ A titre d'illustration, l'entreprise n'a pas été en capacité d'intégrer dans ses process les fonctionnalités d'une startup bordelaise "Tamashare" (développement d'une plateforme de visio-collaboration permettant de digitaliser et de simplifier les échanges entre les membres d'une équipe qu'elle soit en présentielle ou à distance), car elles ne s'inscrivaient pas dans les priorités du plan-projet géré par le service organisation.

sur leur adoption et appropriation progressives, nos résultats mettent en avant que certains s'intègrent mieux que d'autres. Par conséquent, on peut s'interroger sur la valeur symbolique attribuée à chacune de ces entités.

Ainsi, les nouveaux dispositifs déployés au sein de l'entreprise soulèvent bien souvent des problématiques d'adoption et d'appropriation, conduisant à une perte d'efficacité liée à une faible maîtrise de l'outil accouplée à une perte de temps nuisible à la productivité de l'organisation. Ils font face également au paradoxe de l'innovation (Chédotel, 2005). Ces problématiques sont motrices d'une réaction d'opposition au changement des routines organisationnelles se traduisant souvent par le développement d'un antagonisme fort des personnels face au contrôle organisationnel porté par le management (Acquatella, 2017).

3. Le caractère cyclique et invisible des capacités dynamiques

Le champ des capacités dynamiques n'est pas à considérer comme relevant uniquement d'une dynamique linéaire (Teece, 1997, 2007 ; Pablo *et al.*, 2007; Narayanan *et al.*, 2009) mais s'inscrit également dans une logique de type circulaire. L'innovation n'est plus abordée comme un événement « à part » de la vie de l'organisation mais comme un processus sans début ni fin (Autissier *et al.*, 2010). En effet, on observe une porosité entre les trois phases et des allers-retours itératifs entre les trois étapes du modèle de Teece. Les retours du terrain nous laissent penser que ce concept ne s'inscrit pas mécaniquement sur une échelle de temporalité, en dépit de ce que Teece a pu démontrer. Comme Alter (2005), nous pouvons considérer qu'il n'est plus possible de parler de changement en évoquant le passage d'un état A à un état B. En effet, ces différentes phases sont parfois inversées, parfois s'imbriquent ensemble. S'adapter revient à innover. Si l'adaptation à la nouveauté est souvent un tremplin pour l'innovation ; parfois, c'est l'innovation qui entraîne l'adaptation qui elle-même se poursuit par une phase d'absorption, plus délicate à s'inscrire dans les rouages de l'organisation et à être intégrée dans l'ADN du collaborateur. A titre d'illustration, dans le domaine des crédits, la banque régionale juxtapose les trois phases du modèle de Teece. Les équipes en interne doivent être en capacité de détecter les améliorations à mettre en œuvre pour mieux servir le client, mieux l'informer tout en étant plus rapide dans la construction d'un dossier (dynamique *Sensing*). Dans le même temps, elles doivent absorber l'ensemble des produits financiers à disposition (dynamique *Seizing*) et surtout le valoriser auprès du client afin que cela produise à la fois de la satisfaction et de la performance (dynamique *Transforming*).

Ainsi, la situation ordinaire de l'organisation, basée sur la stabilité, devient celle du mouvement et l'innovation devient une donnée permanente à intégrer. Du fait d'un environnement qui se complexifie, les cycles de changement deviennent de plus en plus courts, en témoigne l'adaptation réalisée par les équipes du *top management* de la banque qui orchestrent des plans à moyen terme plus courts dont la caractéristique première est qu'ils se réduisent année après année. Si les équipes en interne ont connu des plans à moyen terme à 10 ans, le dernier projet stratégique de l'entreprise « Défis Aquitaine » qui a commencé en 2014 nécessite des réajustements de la direction générale chaque année. C'est dans cette perspective du changement organisationnel, générateur de stress et d'angoisses pour les équipes en interne qui manquent de repères, que l'on peut adosser la théorie des capacités dynamiques. On retrouve ce débat dès les années 1940 ou Kurt Lewin (1939) se propose de penser le changement comme un processus composé de trois phases : (1) le dégel, assimilé à une prise de conscience de la nécessité et/ou de l'intérêt de changer, (2) le mouvement qui se caractérise par une évolution des manières de faire, (3) la cristallisation qui est assimilée à la consolidation des nouveaux comportements. Nous considérons que la phase de dégel peut être assimilée à la dynamique *Sensing* de Teece puisqu'elle vise à établir un diagnostic de la situation actuelle en identifiant les opportunités et les menaces. La seconde phase dite de mouvement peut être assimilée à la dynamique *Seizing* car elle fait référence aux choix effectués par l'organisation pour répondre à ces changements identifiés dans l'environnement. Elle appelle aussi les managers à collecter puis à intégrer de nouvelles informations afin de modifier les orientations de l'organisation. Elle engage automatiquement des interactions en interne sur les bons choix à adopter. Enfin, la phase concernant la cristallisation peut être assimilée à la dynamique *Transforming*. Elle n'est pas circonscrite à un projet mais se situe plutôt au niveau de l'organisation dans son ensemble (Delavallée, 2017). Comme le soutiennent Autissier et Moutot (2015), elle consiste en « ancrer » le projet dans la durée.

A travers le discours des acteurs, on observe que la banque redessine les contours de la théorie des capacités dynamiques. En réinterprétant à leur manière ce champ, chacun d'entre eux s'approprie sa propre définition du concept, en accord avec les préconisations de Moliterno et Wiersema (2007) et Easterby-Smith *et al.* (2009), et participe à le rendre peu opératoire car des divergences soulignent leur interprétation. Ils définissent les capacités dynamiques comme des procédés, comme une aptitude que possède l'organisation et qu'elle doit mobiliser. D'autres enfin considèrent les capacités dynamiques comme une compétence détenue par la firme et à une « capacité » que l'entreprise doit sans cesse « réinventer » en permanence pour s'adapter. Néanmoins, des caractéristiques communes semblent être admises et partagées chez les collaborateurs, insistant beaucoup sur le rôle du manager dans l'évolution et la création des capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000 ;

Teece, 2007 ; Lavie, 2006 ; Helfat *et al.*, 2007). Aussi, les acteurs évoquent la notion d'invisibilité. Couplée à la notion « d'incertitude » et de « tâtonnement », l'invisibilité est très fortement liée à la théorie des capacités dynamiques que nous argumentons.

4. Les conditions inhibitrices empêchent le déploiement des capacités dynamiques

L'approche de l'innovation par les processus défendue par les évolutionnistes puise ses racines dans un modèle déterministe où la vision de l'avenir est ancrée dans le passé au nom d'une dépendance de sentier (*path dependency*) (North, 1990 ; Arthur, 1994 ; Chateauraynaud, 2011 ; Pesqueux, 2017). La théorie de la *path dependency* indique que les organisations sont confrontées à un certain conservatisme à l'égard de l'innovation en raison du poids des structures internes et l'importance de la tradition. Celle-ci n'échappe pas au Crédit Agricole d'Aquitaine et constitue même le point de départ du cycle d'innovation étudié, dont l'objectif est à la fois d'allier conservation des acquis et augmentation de la rentabilité sur les activités traditionnelles et propension à sortir du cadre et découvrir de nouveaux horizons en intégrant des éléments nouveaux mais adaptés au socle de la tradition (Pesqueux, 2017).

Les différentes initiatives étudiées, à l'instar du Village, d'ETICoop ou du Propulseur plus modestement, s'inscrivent dans cette logique d'une banque en lien avec la notion de proximité du territoire. Cette notion de proximité s'inscrit dans l'ADN même du groupe, dont l'une des particularités est de tisser du lien au sein de son écosystème. Prendre en compte l'innovation et créer des passerelles avec la tradition, constitutive de l'histoire de la banque mutualiste, revient aussi à appréhender les capacités dynamiques de la banque comme un processus en cours de réalisation et « d'acculturation » (Pesqueux, 2017). Pour autant, cette « acculturation » n'est ni complète ni aboutie ; certains des acteurs interrogés associent ces dispositifs organisationnels comme s'il s'agissait de contraintes supplémentaires à gérer. A titre d'exemple, les « Cafés de la Création » sont encore vécus par un certain nombre de conseillers professionnels comme une strate « en plus » venant s'ajouter à leurs obligations du quotidien. Beaucoup s'interrogent par ailleurs sur leur utilité réelle, dont la vocation première est celle de rencontrer et conseiller de jeunes créateurs d'entreprise en leur proposant un coaching d'accompagnement et non pas celle d'ouvrir des comptes bancaires. Dans un autre registre, nos observations mettent en avant le comportement réfractaire de certains managers à l'égard des directeurs de clientèle spécialisés concernant l'accompagnement des startups. Afin de contrer le désintérêt manifesté autour de la thématique des startups par leur N+1, deux directeurs de clientèle spécialisés interrogés estiment réaliser l'activité « en catimini », de façon clandestine. Le caractère « transgressif » du comportement adopté par ces collaborateurs est une forme d'innovation clandestine qui se caractérise, « *par le fait qu'elle ne tient*

pas compte des directives managériales : elle est conduite à l'abri du regard des responsables hiérarchiques, mais s'appuie sur l'utilisation de ressources appartenant à l'organisation, que les acteurs, de leur propre chef, décident de mobiliser » (Augsforder, 2005). La nouvelle approche sur les startups qui arrive dans un nouveau changement organisationnel (Van de Ven et Poole, 1995) est même considérée par l'un d'entre eux comme un nouveau « big bang », similaire en termes d'impacts à ce que la caisse régionale avait pu vivre lors de la dernière fusion réalisée en 2001 autour des trois caisses régionales de la Gironde, du Lot-et-Garonne et des Landes.

Ces comportements réfractaires, orchestrés par l'organisation bancaire et renforcés par les pratiques menées en interne par certains acteurs, ont un lien direct avec l'histoire d'une entreprise dont les origines remontent à la fin du XIX^{ème} siècle et qui n'a cessé d'être jusqu'aux années 1960 « *la résultante d'une dialectique de l'action des élites agricoles ou agrariennes* » (Dion, 2008), plutôt réfractaires à l'innovation et à la nouveauté. Or, l'entreprise bancaire ne peut faire fi de l'expérience accumulée tout au long de son histoire. Comme l'indique Pisano (2016), elle doit tout à la fois assumer la responsabilité des processus, des structures organisationnelles préexistantes ainsi que la prise en compte des talents et comportements de chacun des individus de la firme. Dans notre étude empirique, nous pouvons affirmer avec certitude que la dépendance de sentier (*path dependency*) impacte profondément l'entité bancaire, empêchant celle-ci d'aboutir à un processus complet de formation des capacités dynamiques intégrant les trois phases du modèle de Teece (*Sensing, Seizing, Transforming*). Au travers de l'étude de cas des cinq dispositifs organisationnels, plusieurs conditions vont venir freiner le déploiement de ce processus : (1) une impulsion managériale défailante, (2) un contexte financier peu propice à un bouleversement des pratiques, (3) des dispositifs en proie à une ambiguïté et une incertitude croissantes ; (4) des exigences de conformité et de réglementation prégnantes en interne.

(1) Une impulsion managériale défailante

Le pilotage de l'innovation rencontre plusieurs problèmes qu'il convient ici de discuter. Premièrement, à propos des différents dispositifs organisationnels, nous pouvons confirmer l'idée que l'impulsion managériale reste très relative à leur égard. En effet, les collaborateurs interrogés ne manquent pas d'indiquer le déficit de sponsoring de la part des équipes du *top management* et des responsables commerciaux, ne soutenant que peu ces initiatives, car préoccupés par d'autres sujets beaucoup plus centraux et rémunérateurs pour l'entreprise. La capacité d'entraînement des managers à destination des collaborateurs joue un rôle prépondérant dans « l'appropriation » de ces dispositifs. Or, le manque d'engagement de la direction (Chua, 2004) rend d'autant plus difficile les

capacités d'adaptation de l'entreprise (Keck et Tushman, 1993 ; Romanelli et Tushman, 1994). Ce manque de sponsoring qui se vérifie avec beaucoup plus d'acuité pour ETICoop et le Laboratoire de l'innovation peut être analysé comme une défaillance de la part de l'organisation, incapable de prendre en compte cette aptitude à déplacer son curseur. Or, nous soutenons l'idée que la diffusion et l'acculturation de ces dispositifs organisationnels passe par une conviction, affirmée, du comité de direction en interne. Au-delà du sponsoring d'entreprise, cela passe également par l'activation du canal managérial. Pour cela, l'entité bancaire doit s'appuyer sur des managers qui collaborent et qui coopèrent. A titre d'illustration, pour sensibiliser ses équipes à l'importance d'ETICoop, la responsable en charge de l'animation marketing du marché des professionnels n'hésite pas à transmettre des messages simples et informels. Nos observations confirment que si la communication interne a tendance à relayer des informations en lien avec l'approche commerciale classique et notamment les développements autour de la NOD, elle est beaucoup moins intéressée par agréger l'ensemble des brèves et des communiqués sur tout ce qui est lien avec la nouveauté⁴⁷. En effet, l'intranet du CAA ne dispose pas d'une rubrique ou d'un onglet spécifique dans lequel elle indiquerait l'ensemble des innovations promues par la Caisse régionale aussi bien en interne qu'en externe ; l'éparpillement de l'information accroît le déficit de perméabilité de ces dispositifs à l'organisation-support. Ils ne sont pas suffisamment mis en avant par la Caisse régionale en dépit des préconisations soulevées par les collaborateurs. En lien avec ce point, certains salariés en viennent à douter sur le sens donné par l'organisation bancaire à ces dispositifs. Celle-ci souhaite-t-elle vraiment que l'ensemble de ces collaborateurs soient informés de l'existence de ces dispositifs ? Nous pouvons en douter car ces initiatives n'ont pas vocation à modifier la manière dont les collaborateurs gèrent leurs équipes en interne. Enfin, ces derniers indiquent ne pas avoir suffisamment de temps pour aborder et participer à ces sujets d'innovation, considérant manquer de vision sur les impacts que ces dispositifs peuvent engendrer à terme. C'est le cas d'ETICoop où une grande partie des conseillers ne parvient pas à saisir et incorporer les signaux envoyés par la structure car ils estiment ne pas avoir la possibilité d'être confrontés à des porteurs de projet, ni « la chance » d'avoir pu participer à une session d'accompagnement collectif. Ces derniers sont notamment pris dans ce que Van de Ven (1986) appelle un problème humain de gestion de l'attention ; les individus et les organisations sont principalement conçus pour se concentrer sur leurs pratiques existantes, et non sur le développement d'idées nouvelles.

⁴⁷ A l'exception du Village dont le rayonnement en termes de communication est avéré aussi bien en externe qu'en interne.

Il est donc nécessaire, sur un plan stratégique, d'avoir une impulsion de la direction générale et un cadrage qui doit notamment être caractérisé au plus haut niveau du groupe par un signal fort (Kanter, 1983). Ce signal s'avère indispensable pour « ancrer » de nouvelles pratiques innovantes au sein de l'organisation (Flyod et Woolgridge, 2000 ; Balnisse et Meingam, 2015 ; Autissier et Moutot, 2015) et ne doit pas être ponctué de messages contradictoires et ambigus. Or, le CAA diffuse, selon nous, un certain nombre de « mauvais signaux », caractéristiques des freins d'une ancienne administration. Ces « mauvais signaux » sont notamment liés à des réflexes hiérarchiques « trop verticaux et pas suffisamment horizontaux ». Cela passe également par la notion de la confiance (Lai *et al.*, 2006 ; Marouf, 2011 ; Murty *et al.*, 2012) ainsi que par des mises en situation permettant aux collaborateurs d'expérimenter et d'exprimer les cas d'usage rencontrés. A cet effet, les nouveaux types de formation prodigués en interne, sur le multicanal, intègrent des exercices de mise en pratique. L'objectif pour l'organisation est d'obtenir le retour d'expérience des collaborateurs sur ses pratiques.

Rares sont les organisations dans lesquelles l'innovation est partie intégrante de la culture de l'entreprise et fait partie du quotidien. Pour donner de l'importance à cette impulsion, nous considérons que le *leadership* a un rôle à jouer dans la conciliation de deux types de logiques entre, d'une part, maintenir les activités existantes en lien avec les logiques d'exploitation et, d'autre part, être en capacité d'explorer de nouveaux possibles, favorables aux activités exploratrices et à l'innovation. Notre cas d'étude contribue ainsi à mettre en avant cette attitude schizophrénique dans la mesure où il est question pour l'organisation bancaire de poursuivre sans abandonner à la fois les activités d'exploitation, génératrices de PNB, qui incombent à l'organisation-support et, autour d'elle, d'expérimenter en externe de petites entités dont l'objectif est de tendre vers des innovations d'exploration.

(2) Un contexte financier peu propice à un bouleversement des pratiques

L'appropriation de l'innovation rencontre un deuxième problème majeur pour l'organisation bancaire. Cela vient du fait que les positions concurrentielles des acteurs bancaires traditionnels restent solides en dépit des menaces et des attaques représentées par les nouveaux acteurs. Nos observations nous confortent dans l'idée que nous n'avons pas affaire à un secteur au bord du précipice, ni en quête de survie. En témoigne les résultats commerciaux de la caisse régionale du CAA qui restent plutôt enviables, au regard des comptes qu'elle publie chaque année (près de cent vingt millions d'euros de résultats en 2016). En tant qu'entité solide, empêtrée dans un business long et résilient, la banque reproduit inconsciemment ce comportement dans sa façon de procéder au quotidien. Par conséquent, sa principale difficulté est de faire prendre conscience à l'ensemble des acteurs de l'entreprise que le modèle bancaire est en cours d'évolution et que la banque doit désormais s'engager dans un processus de transformation. Pour sortir de cet état de « quasi-léthargie » dans lequel sont plongés un certain nombre de collaborateurs, les cadres de direction de la banque distillent depuis ces dernières années un message à l'ensemble des acteurs de l'organisation, en décidant d'ancrer la pédagogie et d'expliquer aux collaborateurs, sous format interactif (vidéos, formations, sensibilisations, discours) ainsi que *via* des ateliers ludiques, ce que représente la déformation du modèle bancaire pour une caisse régionale avec les impacts que cela peut engendrer sur le compte de résultat. Les enjeux financiers ne concernent plus uniquement la direction financière mais sont également pleinement intégrés par les équipes de la direction de la transformation. Si les résultats commerciaux demeurent satisfaisants, les résultats financiers sont quant à eux chahutés. La baisse des taux et de la marge d'intermédiation qui en résulte pèse sur les résultats des principaux réseaux bancaires. Pour compenser ce manque à gagner et rétablir ses marges, la banque se doit de poursuivre son développement *via* la conquête, la collecte mais également *via* ce qui permet de dégager du PNB de commission (assurances) car non consommateur de fonds propres.

Ce contexte financier que l'on peut qualifier de stable confère par conséquent aux pratiques d'innovations plus un rôle d'alibi et de vernis que d'une démarche profonde de transformation organisationnelle et de renouvellement stratégique. Ainsi, nos résultats ne confirment que partiellement les travaux de Teece lorsqu'il évoque l'importance d'acquérir une aptitude afin de répondre aux exigences du marché et aux fluctuations de l'environnement. Si cette dynamique *Sensing* est partiellement acquise, la banque n'est pas pour autant confrontée à une révolution des pratiques qui se traduirait par un changement de paradigme ainsi que par une profonde reconfiguration des actifs organisationnels. Or, la finalité de parvenir à cette reconfiguration des actifs correspondant à la dynamique *Transforming* est partagée dans presque tous les travaux sur les

capacités dynamiques. Nos résultats ne permettent pas d'accréditer l'idée que le CAA parvienne à franchir le cap de la dynamique *Transforming* de Teece. L'improvisation permanente et la fragilité de ces dispositifs en quête de légitimité ne permettent pas de considérer que ces initiatives s'inscrivent dans une dynamique *Transforming*. L'analyse sur les capacités dynamiques permet de souligner le caractère particulier et fragile des conditions de réussite de cette construction due à une improvisation permanente (Musca, 2007). De son étude de cas, elle conclut : « *les capacités dynamiques n'apparaissent en effet pas seulement comme des routines stratégiques et organisationnelles spécifiques, structurées et identifiables au sein d'une organisation...mais aussi comme des processus beaucoup plus improvisés, exploratoires, par lesquels les acteurs génèrent de nouvelles compétences dans un environnement turbulent* » (Musca, 2007, p. 108). L'existence de ces « *processus beaucoup plus improvisés, exploratoires, par lesquels les acteurs génèrent de nouvelles compétences dans un environnement turbulent* » (*Ibid.*) permet de nous rendre compte que l'organisation bancaire, tout en acquérant et assimilant de nouvelles connaissances, développe une capacité de transformation progressive (Pesqueux, 2017) lui permettant d'être davantage flexible face aux évolutions de l'environnement tout en étant capable de s'y adapter et de survivre (Sanchez et Mahoney, 1996).

(3) Des dispositifs face à une ambiguïté et une incertitude croissantes

Ces dispositifs organisationnels se singularisent par leur pouvoir d'attraction vis-à-vis de leur environnement. Pour autant, l'acteur bancaire ne considère pas ces pratiques comme réellement structurantes, comme faisant partie du périmètre de leur métier et ne s'inscrivent pas dans un processus de « routinisation » de l'organisation (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Peeters *et al.*, 2014), qui impliquerait l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Notre cas d'étude vient confirmer l'idée que l'introduction d'éléments nouveaux dans l'organisation crée à la fois de l'ambiguïté pour les collaborateurs, qui ont une compréhension incomplète de la valeur attendue de l'innovation et de ses dispositifs, et de l'incertitude par la crainte de conséquences négatives pour les acteurs ou l'organisation (Birkinshaw *et al.*, 2008). Ces dispositifs ne sont pas suffisamment compris, sont mal interprétés et/ou interprétés différemment par les acteurs conduisant à des effets et mise en œuvre multiples et variés. Considérées par ses détracteurs comme « satellisées » autour de leur monde « à eux », ces initiatives ne mobilisent qu'une petite minorité de collaborateurs et bénéficient de la part de l'organisation-support d'une feuille blanche ainsi que d'une enveloppe budgétaire dédiée leur permettant de se développer. Aussi, outre le fait que leur éloignement est constaté, il s'agit de dispositifs considérés comme trop « conceptuels », pas suffisamment « concrets », ni « palpables », rendant d'autant plus difficile leur « appropriation » et leur intégration en interne.

Nos résultats permettent également d'observer la présence d'une ambiguïté dans le message et le discours des dirigeants. Si, d'un côté, l'innovation est brandie comme une nécessité qualifiée de stratégique par les banques pour rester compétitives sur leur marché (Porter et Kramer, 2006 ; Gianodis *et al.*, 2014 ; Schueffel et Vadana, 2016), les pratiques témoignent quant à elles d'une déconnexion entre, d'une part, ce qui est proclamé et, d'autre part, ce qui est réellement mis en pratique sur le terrain. Dans la sphère intellectuelle des dirigeants, l'innovation est en effet promue au rang de nécessité mais son empreinte diffère totalement du cœur du métier bancaire

Nous pouvons également nous interroger sur l'existence de paradoxes en interne puisque, d'une part, l'environnement évolutif et concurrentiel semble être un accélérateur pour l'acteur bancaire afin de bouleverser les pratiques existantes mais, d'autre part, cet acteur s'inscrit encore dans un « carcan décisionnel » et dans des « rouages bureaucratiques » qui est celui d'une entreprise du passé. D'un côté, la banque régionale parvient à montrer aux acteurs et au marché qu'elle est connectée extérieurement, mais de l'autre, elle ne réussit pas à se défaire de ce « carcan » et de ses « rouages », qui pèse sur son fonctionnement au quotidien, laissant penser qu'elle en est prisonnière. Ce « carcan décisionnel » est lié à la structuration même de la banque et à la prégnance de la hiérarchie en interne. La prépondérance de la technostucture de la caisse régionale (Dion, 2008) ralentit *de facto* les processus d'innovation en interne. Afin de réduire ce décalage (*gap*) croissant, l'organisation se doit à la fois de résoudre les tensions entre les changements environnementaux mais doit également composer avec les phénomènes d'inerties couplés aux résistances et aux signaux contradictoires à l'intérieur même de l'organisation (Prasad et Prasad, 2000 ; Floyd et Lane, 2000 ; Smith et Tushman, 2005 ; Smith *et al.*, 2010). Considéré comme déstabilisant, ce décalage est également ressenti en interne avec plus ou moins d'importance en fonction du degré d'ouverture et d'état d'esprit des collaborateurs. Nos observations indiquent que des disparités se créent entre les collaborateurs, entre ceux qui ont pris conscience de la nécessité d'opérer un renouvellement stratégique et ceux qui ont besoin d'un accompagnement dans le changement, d'où la nécessité pour la banque de convaincre les indécis. Notre étude de cas *via* le Propulseur met en avant la difficulté pour la banque d'accompagner les collaborateurs réfractaires au changement ; ces derniers estimant même perdre de leur temps à se former sur la création d'entreprise innovante.

(4) Des exigences de conformité et de réglementation prégnantes en interne

Si l'innovation ne s'inscrit pas au centre de la démarche, les exigences autour de la conformité et de l'éthique sont en revanche au cœur des processus de la nouvelle orientation stratégique (Zahra et George, 2002) prise par le Crédit Agricole. L'inscription de ses exigences au sein des processus du groupe et de la caisse régionale se situent au cœur des « capacités dynamiques régénératives », étant donné que les nouvelles orientations prises ambitionnent de transformer les ressources et les processus de l'organisation (Ambrosini *et al.*, 2009). Deux éléments viennent l'illustrer : (1) un rattachement de la Direction de la Conformité de Crédit Agricole S.A. à la Direction Générale depuis septembre 2015 ; (2) Une entrée du Directeur de la Conformité Groupe dans le Comité Exécutif restreint, emblématique de la volonté de valoriser une véritable culture de l'éthique. En focalisant la conformité et l'éthique au cœur des processus et en participant au renforcement de ce dispositif en interne, l'acteur bancaire présente un profil de risque prudent, confirmant l'idée qu'il détient une faible appétence aux risques (politique d'octroi de crédits sélective, emplois pondérés liés aux risques de marché, maîtrise de la croissance des emplois pondérés). Aussi, par un investissement stratégique dans ce domaine, il garantit des standards d'éthique et de loyauté aux clients, grâce à des processus simples et efficaces.

Avec le poids croissant des effectifs en charge de la *compliance* en interne, la banque est désormais confrontée à l'existence de plusieurs paradoxes organisationnels. Si elle doit à la fois arbitrer des demandes contradictoires telles que le besoin de recherche à long-terme et de ROI à court-terme (Smith et Tushman, 2005), elle doit aussi œuvrer à un besoin de stabilité organisationnelle et de changement (Stoltzfus, Stohl et Seibold, 2011 ; Jarzabkowski *et al.*, 2013) ou encore, permettre des modes décisionnels basés à la fois sur la collaboration et le contrôle (Sundaramurthy et Lewis, 2003). Ainsi, nous pouvons nous interroger sur la capacité de l'acteur bancaire de traiter efficacement et simultanément des pôles opposés (Lewis, 2000). L'acteur bancaire a comme impératif celui de faire plusieurs choses à la fois : combiner des contrôles formels et informels *a priori* contradictoires, concilier à la fois l'ordre (régulation de contrôle, culture de la délégation) et le désordre (régulation autonome, principe de subsidiarité) et concilier également des aspects mécanistes centralisateurs (logique *top-down*) et des aspects organiques plus décentralisés (logique *bottom-up*)

5. La mise en place d'une capacité dynamique d'optimisation

Sur un plan théorique, notre cas d'étude contribue à rendre la théorie des capacités dynamiques plus opérationnelle en faisant apparaître de nouveaux prolongements au sein de la littérature. En effet, si nos résultats ne valident que partiellement le cadre conceptuel proposé par le modèle de Teece (2007), la valeur ajoutée de notre thèse réside dans le fait de repenser l'enchaînement des trois phases de cet auteur en y adjoignant une quatrième capacité dynamique, dont sa particularité est de s'intercaler entre la dynamique *Seizing* (partiellement acquise) et la dynamique *Transforming* (non acquise). Le fait que les trois étapes de Teece se juxtaposent et que l'on observe une « intrication » chez certains collaborateurs renforce les critiques autour du caractère peu opératoire, vague et tautologique associé à ce concept (Depeyre et Mirc, 2007 ; Easterby-Smith *et al.*, 2009). Pour pallier à ce manquement, nous évoquons une quatrième capacité dynamique intitulée « la capacité dynamique d'optimisation ». Les propos des acteurs interrogés vont dans le sens non pas d'une transformation des ressources et des compétences de la Caisse régionale (dynamique *Transforming*) mais vont plutôt dans une logique d'optimisation des process existant.

Nous proposons la définition suivante pour aborder la capacité dynamique d'optimisation :

La capacité dynamique d'optimisation est un processus basé sur l'acquisition et l'assimilation de connaissances externes avec l'objectif pour l'organisation bancaire d'introduire de la nouveauté dans son stock de ressources et de compétences sans pour autant participer, en interne, à une reconfiguration des actifs organisationnels qui induirait un changement significatif de trajectoire

Nous considérons à juste titre que l'acteur bancaire ne se situe pas dans une logique de transformation, étant donné qu'il ne s'agit pas d'une industrie au bord du précipice, ni en quête de survie. La banque, industrie relativement stable mais évoluant dans un environnement modérément dynamique, continue d'exercer son activité sans se questionner fondamentalement sur son modèle. A ce propos, il suffit d'être attentif à quelques observations que nous avons pu effectuer en interne. Si l'on regarde les améliorations apportées par l'organisation bancaire sur le process crédit, à l'instar des dispositifs étudiés, celui-ci se situe dans une phase où les conseillers professionnels s'approprient de façon progressive les nouveaux outils mis en place par l'entreprise. Les évolutions apportées dans le cadre de la politique crédit de la Caisse régionale révèlent une dynamique *Optimizing* d'optimisation des process (attributions de délégation renforcées, actions de formation à destination du réseau de proximité, responsabilité accrue des directeurs d'agence).

Nos observations nous amènent donc à observer que l'acteur bancaire se situe davantage dans une logique d'optimisation de l'existant et non dans une logique de reconfiguration des rouages qui caractérisent les processus bancaires actuels. Ces observations nous amènent ainsi à aménager le cadre général de la recherche développé par Teece (2007), en évoquant comme indiqué ci-dessous la capacité dynamique d'optimisation :

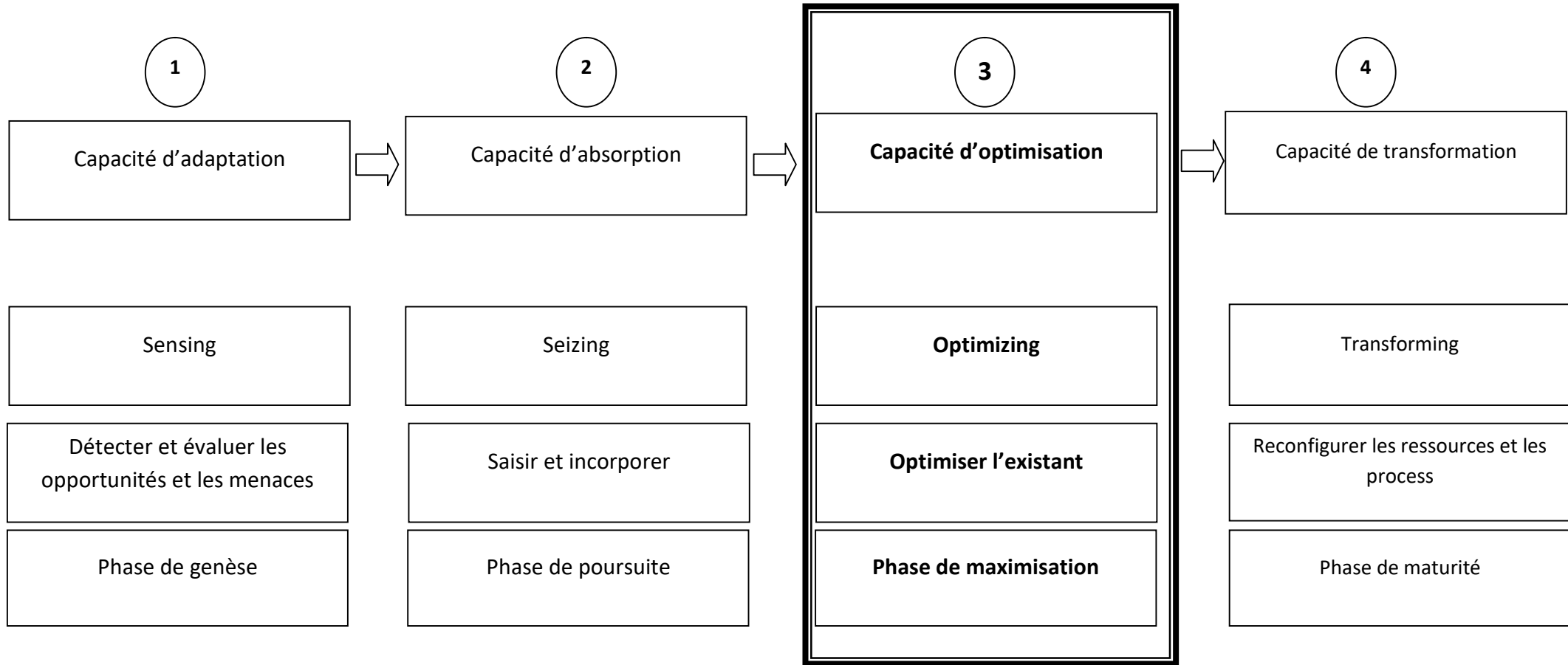


Figure 26 : L'adaptation du modèle des capacités dynamiques à partir du modèle de Teece (2007)

Par ailleurs, nous considérons que la banque régionale se situe entre une forme d'incrémentation des capacités dynamiques, qui exige un ajustement léger et mineur des ressources de la firme et une forme de renouvellement, correspondant à un changement avéré de « régénération » des capacités dynamiques intervenant dans des environnements en proie à un fort dynamisme, pour reprendre la classification d'Ambrosini *et al.* (2009). Si l'acteur bancaire parvient à franchir sans encombre le cap du renouvellement des capacités dynamiques, d'un point de vue externe, nous considérons que ce renouvellement qui est une réponse à une accélération de l'environnement extérieur n'est pour autant pas prompt à se manifester, au sein de l'organisation en interne, et n'implique pas au travers des dispositifs étudiés un « chamboulement » significatif des actifs organisationnels (cf. schéma ci-dessous). Ces différents dispositifs mobilisés considérés comme des outils procurent à destination de l'entreprise une forme de légitimité sociale ; ce sont des outils qu'il faut « avoir » pour que la banque soit « en phase » avec son environnement et montrer son engagement ainsi que sa vivacité vis-à-vis des différents acteurs de son écosystème. *A contrario*, c'est ainsi que les pratiques sont ici considérées, en interne, comme un « faire-valoir », jouant un rôle d'alibi et de vernis pour l'organisation-support. Dans ce contexte où l'intérêt est de revendiquer que la banque est connectée à son environnement, nous considérons qu'il n'y a pas de transfert de connaissances ni un processus de destruction ou de création de nouvelles connaissances, impliquant des « capacités régénératives » (Ambrosini *et al.*, 2009), puisque les outils ne sont pas utilisés en tant que tel. On assiste par conséquent à une transformation en douceur des compétences et des actifs de l'entreprise mais dans un environnement qui ne vise pas à une « régénération » en interne des capacités de l'entreprise à changer de curseur et de trajectoire (*Ibid.*).

Ces observations nous amènent à amender le schéma initial proposé par Ambrosini et Bowman (2009) comme indiqué ci-dessous :

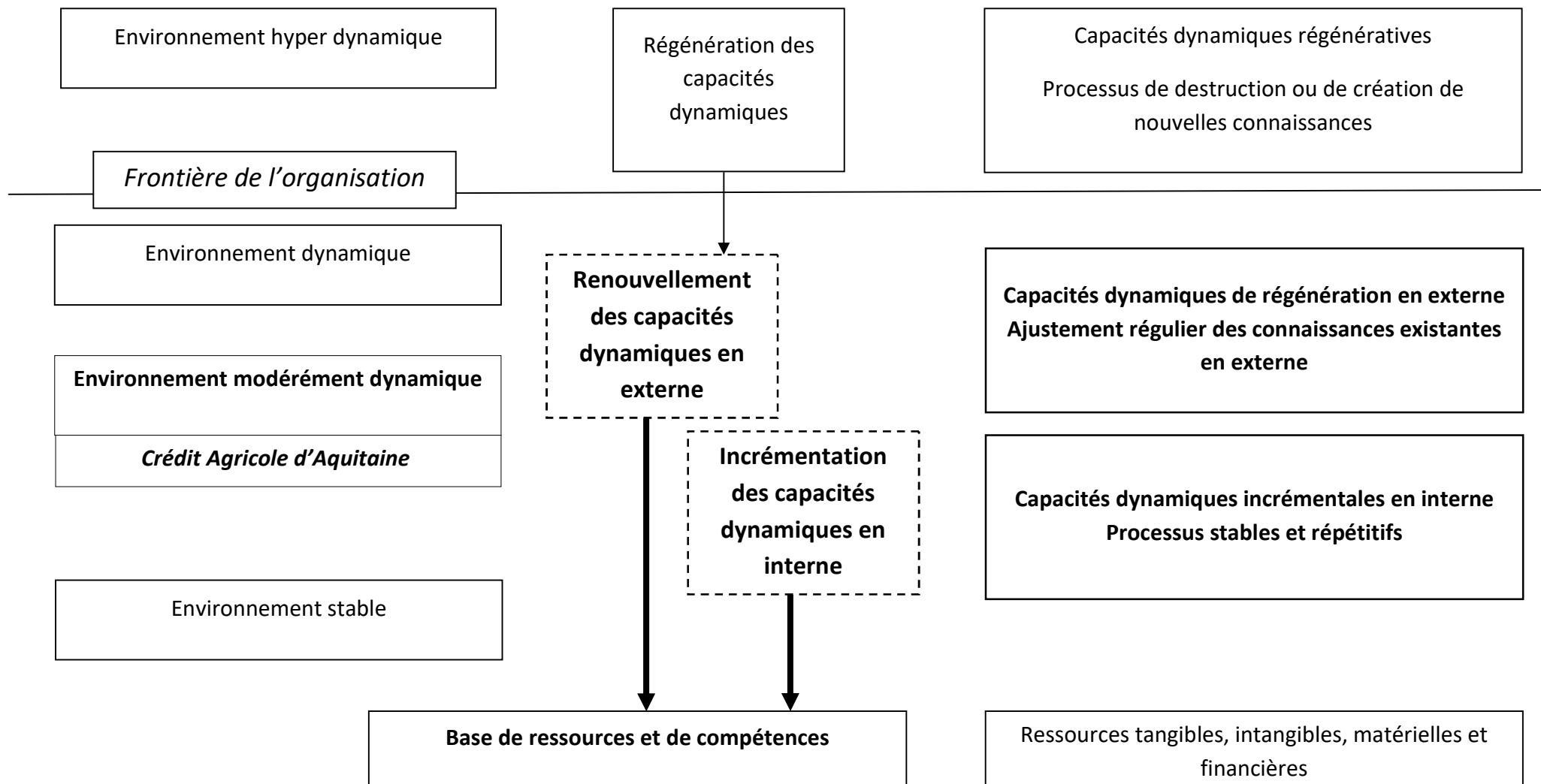


Figure 27 : L'adaptation des différents niveaux des capacités dynamiques selon la classification d'Ambrosini et Bowman (2009)

Conclusion de la deuxième partie

Nos résultats attestent de la difficulté pour la banque de passer d'une phase d'observation et d'acculturation à une phase d'aller capter ce savoir-faire afin de le réintégrer ensuite en interne dans ses process. Autrement dit, la question que l'on peut légitimement se poser est celle de l'utilisation de ses connaissances et pratiques captées en externe afin d'en mesurer leur « efficacité » et leur « réutilisation » en interne. Nous considérons que la première phase de Zollo et Winter (2002) relative à l'accumulation des connaissances est acquise par l'entreprise bancaire et qu'un début d'articulation se réalise entre ces différents dispositifs au regard d'un adossement avec l'organisation-support en cours d'exécution. En revanche, l'étape consistant à codifier de nouvelles connaissances, de permettre l'intégration de nouveaux savoir-faire provenant de l'externe vers l'interne est loin d'être acquise. Nous doutons également du souhait de la Caisse régionale et de sa direction de vouloir codifier en interne de nouvelles connaissances acquises car celles-ci restent éloignées des préoccupations au quotidien des équipes en interne. Pour y parvenir, la banque se doit d'adopter une culture d'entreprise forte, dédiée à l'exploration et créer un contexte organisationnel favorable (Mom *et al.*, 2009). Le cas du Village nous paraît en ce sens emblématique : dès son origine, ce concept a été imaginé dans une logique culturelle de banque coopérative. S'il a pour objectif dans ses principes de modifier les modes de management des collaborateurs en interne et d'insuffler de nouvelles pratiques plus collaboratives, nous pouvons supposer que la réintégration au sein de la structure-support des connaissances acquises et assimilées va se réaliser sans trop de difficultés, eu égard à la proximité « culturelle » qui le caractérise. En effet, moins la distance est grande, moins la réintégration aux activités de l'organisation-support est problématique (Chesbrough, 2000 ; Burgelman et Valikangas, 2005 ; Burgers, 2009).

Par ailleurs, nos résultats confirment que les « capacités de régénération » qui correspondent au second niveau de hiérarchisation d'Ambrosini et Bowman (2009) sont acquises d'un point de vue externe à la banque. En revanche, ses capacités ne sont pas solidement acquises en interne. En effet, l'entreprise bancaire ne parvient pas à se régénérer de l'intérieur avec les dispositifs mis en place qui ont principalement une vocation de reconfigurer la base de connaissances de la firme en externe. La difficulté pour l'organisation est de faire adhérer l'ensemble de l'entreprise mais aussi d'entraîner le corps managérial dans un mouvement de transformation en interne. En outre, ces initiatives ne participent pas non plus à régénérer de nouvelles compétences en interne. Le fait de créer des structures qui s'inscrivent « à côté » de l'organisation-support permet à la banque de se défilier sur le mouvement de transformation à opérer en interne. L'organisation considère sans trop de difficultés qu'il est facile de mettre en place ces initiatives tout en « se mettant un drap », en même temps, sur l'absolue nécessité d'atteindre l'objectif de « *renouveler le stock actuel des capacités de la firme* » (Helfat *et al.*, 2007, p. 4). L'entreprise considère qu'elle n'a nullement besoin de s'appuyer sur ces

dispositifs pour participer à cette régénération des compétences ni ne s'appuie d'ailleurs sur ces différents leviers pour établir sa stratégie en lien avec le projet d'entreprise. Aussi, étant donné le fait qu'il s'agit là d'un secteur extrêmement « normé » dans lequel le verbe précède souvent les nouvelles pratiques, l'apparition d'un jargon de l'innovation bancaire, de même que la prise de conscience d'une nécessité de transformation spontanée, ne doit pas faire écran à des pratiques concrètes.

Conclusion générale

Cette recherche a eu pour objectif principal d'explorer le champ des capacités dynamiques. En appliquant ce cadre théorique dans le contexte bancaire, l'originalité de notre approche a consisté à étudier de manière opérationnelle les différentes phases du modèle de Teece (*Sensing, Seizing, Transforming*) (par ex : Teece, 2007 ; Teece, Peteraf et Leih, 2016 ; Teece, 2017 ; Teece, 2018) et à observer finement le positionnement, le contenu ainsi que la transposition de chacune de ces étapes au sein d'une banque régionale de détail (le Crédit Agricole d'Aquitaine). Sur un plan théorique, en révélant la relative tautologie des trois phases évoquées par cet auteur, nous faisons apparaître de nouveaux prolongements au sein de la littérature en management stratégique. Nos résultats attestent en effet de l'existence d'une capacité dynamique d'optimisation dont sa particularité est de se situer entre la dynamique *Seizing* et la dynamique *Transforming*. Nous avons participé *via* la méthodologie de l'étude de cas à une exploration de la « boîte noire » des capacités de l'organisation (Fujimoto, 2001 ; Pavlou et El Sawy, 2011 ; Ben Daali *et al.*, 2016) en plaçant notamment la focale sur les représentations des acteurs en interne. Par une analyse fine du discours, notre rôle a été de percevoir la réalité de la conduite de l'innovation engagée par cet acteur bancaire et d'interroger les collaborateurs sur la fonction qu'ils assignent aux dispositifs organisationnels étudiés.

Dans un contexte de plus en plus mouvant et concurrentiel et où les innovations promues par les startups de la *fintech* fleurissent (Philippon, 2015 ; Yermack, 2015), les acteurs bancaires traditionnels soulignent l'importance qu'il leur incombe de s'appuyer sur un *sourcing* externe afin de capter les signaux environnementaux et, par conséquent, d'être dans une logique de captation et de valorisation du capital entrepreneurial environnant (Erikson, 2002 ; Gianodis *et al.*, 2014). L'approche orientée marché est au cœur de la révolution dans laquelle les banques doivent s'inscrire si elles veulent survivre à long terme. La technologie promue par les nouveaux acteurs s'avère une compétence indispensable que doivent maîtriser toutes les banques pour proposer une gamme de services complémentaires et se positionner comme tiers de confiance aux prérogatives élargies (Ding, Verma et Iqbal, 2007).

Désormais, les banques ne peuvent plus comme auparavant compter sur leurs seules ressources internes pour promouvoir leur « adaptabilité » face à un environnement en plein bouleversement. Nos échanges révèlent la difficulté pour les collaborateurs de s'inscrire dans une dynamique de changement organisationnel dans la mesure où le management en interne leur exige de faire la jonction entre un environnement que l'on pouvait qualifier de « stable » à un environnement « dynamique », « incertain » et vécu comme de plus en plus « anxiogène ». Or, les équipes en interne n'ont ni été recrutées ni configurées pour opérer dans un environnement de plus en plus imprévisible et instable (Fontaine, 2015). Afin de pallier à ce possible décrochage organisationnel, l'*Open innovation* qui s'inscrit à la fois

comme un défi et une source d'avantages concurrentiels pour les banques (Erikson, 2002 ; Chesbrough, 2003 ; 2006 ; Fasnacht, 2009) permet de capitaliser sur les partenariats extérieurs (Fonrouge, 2007 ; Halilem *et al.*, 2007) tout en permettant la création de nouvelles opportunités commerciales et/ou financières. Cette contradiction d'ordre pratique à laquelle est confrontée l'organisation bancaire sur l'allocation des ressources constitue un frein pour le corps managérial dans l'exercice de ses activités au quotidien. Désormais, pour s'inscrire dans une démarche d'alignement stratégique, le monde bancaire se doit d'être plus à l'écoute de son environnement, de ses clients et de ses compétiteurs qu'il ne l'était auparavant (Oktemgil et Greenley, 1997).

Depuis ces dernières années, les banques font face comme nous l'avons vu à une concurrence de plus en plus protéiforme et évolutive, ce qui contraste avec ce qui a prévalu durant les dernières décennies dans le secteur où les établissements bancaires se situaient dans des environnements protecteurs et modérément dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000). Cette stabilité, qui a notamment permis au secteur de se solidifier, est désormais remise en question par les acteurs, ce qui se confirme par l'adoption de nouveaux comportements ainsi que *via* l'avènement de nouvelles formes organisationnelles plus en lien avec les pratiques autour de l'innovation. Ses nouvelles pratiques d'innovation bancaire qui vont au-delà du développement de nouvelles offres (De Jong et Vermeulen, 2003) et de l'intégration de nouvelles technologies (Ding *et al.*, 2007) témoignent d'une volonté du secteur de faire preuve de davantage de souplesse qu'auparavant, de répondre aux injonctions de mener une stratégie d'innovation que l'on peut qualifier de prudente (Chapel, 1998 ; Ben Mahmoud-Jouini et Mignon, 2009 ; Pesqueux, 2015). Aussi, le secteur bancaire exprime *via* la terminologie employée (incubateur, accélérateur, agilité, flexibilité, innovation, transformation, *scalability*, etc.) l'expression d'une « dynamique organisationnelle ». Pour autant, cette dernière est à relativiser au travers des cinq dispositifs organisationnels que nous avons étudiés. Malgré la portée forcément limitée d'une étude de cas mono-site, nous avons montré que les dispositifs d'innovation développent des complémentarités et des combinaisons à trois niveaux : interne/externe, hébergement/financement, exploitation/exploration. Aussi, quatre d'entre eux expérimentent des mises en relation et une articulation, visant à terme à alimenter l'organisation-support en apports de nouvelles compétences. La conséquence de la lecture des innovations de Teece que nous pouvons effectuer se veut à la fois organisationnelle et relationnelle : d'une part, la banque étudiée renouvelle son processus décisionnel pour l'adapter au nouveau contexte concurrentiel, d'autre part, ce processus émergent tente d'intégrer, au cœur même de l'organisation, les transformations relationnelles à l'œuvre avec les entreprises clientes, les startups et les partenaires.

Nous considérons que les pratiques mises en place « s’infiltrent » dans une perspective qui certes vise à acquérir et à assimiler de nouvelles connaissances pour la structure-support mais elles n’ont pas pour autant vocation à s’inscrire trop en décalage avec la culture bancaire dominante qui reste réfractaire aux innovations radicales (Favre-Bonté *et al.*, 2009). Si ces dispositifs organisationnels ne parviennent pas à reconfigurer de nouvelles ressources et compétences en interne ainsi qu’à activer la phase ultime du processus de transformation de Teece (dynamique *Transforming*), ils ont au moins le mérite, à grands renforts de communication, de positionner l’acteur bancaire sur la thématique de l’innovation et, par conséquent, de montrer au marché, aux acteurs ainsi qu’à la concurrence, sa posture et son dynamisme en la matière. Or, si cette posture empreinte de dynamisme est bien réelle, les pratiques réalisées et constatées en interne témoignent d’un possible « immobilisme » de l’acteur en présence. Nos observations révèlent que l’entité bancaire a d’abord tendance à communiquer avant même de former les équipes en interne notamment autour de l’accompagnement sur les startups ; ce qui n’est pas sans répercussions en termes de relation client puisque les équipes ne parviennent pas à être suffisamment formées en temps et en heure.

Aussi, outre les effets d’inertie et de hiérarchie qui pèsent et ralentissent les processus d’innovation en interne notamment lorsqu’il a été question d’aborder la dynamique *Seizing* et *Transforming*, un des problèmes évoqués de façon récurrente, démontrant l’incapacité de la banque étudiée à franchir la dernière phase du modèle de Teece, concerne le passage au « transfert-action », autrement dit cette phase qui permet la mise en œuvre et l’industrialisation des processus. Cette difficulté de passer le cap du « *Transforming* » se traduit également par une culture d’entreprise, en interne, privilégiant majoritairement « une culture de la délégation » au détriment d’une « culture de la subsidiarité », peu propice à permettre aux collaborateurs de s’exposer à des risques. Ces deux cultures, antagoniques, renvoient à des logiques organisationnelles et managériales également opposées. D’autres dysfonctionnements sont également prégnants quant à la relative intégration de ces dispositifs organisationnels en interne. Nous l’avons démontré par un certain nombre de conditions inhibitrices qui empêchent leur déploiement : une impulsion managériale toujours défailante et peu encline à s’intéresser sur les sujets en lien avec l’innovation, une Caisse régionale qui dispose d’une assise financière encore solide malgré des marges qui se réduisent, une priorisation des exigences de la part de la direction sur les sujets en lien avec la conformité et la sécurisation des process en interne. Nous avons aussi montré que d’autres pratiques étaient considérées comme plus impactantes, structurantes pour l’organisation-support notamment en termes de retombées commerciales et/ou financières (les centres de performance) voire qui mobilisent davantage les conseillers et directeurs d’agences (la nouvelle organisation distributive) régissant ainsi les contours de la gestion d’une relation client plus en phase avec les problématiques que se posent une entreprise comme le CAA.

Au-delà du simple fait que les dispositifs organisationnels étudiés ne sont pas jugés prioritaires par la population managériale et même le reste de l'entreprise, la structure-support veille néanmoins à exercer un contrôle et une « mainmise » sur ses entités tout en s'efforçant de les inscrire « à côté » de leurs activités courantes. Le risque étant qu'elles ne deviennent trop menaçantes pour la Caisse régionale de par les impacts qu'elles peuvent occasionner. Ainsi, l'appropriation et la diffusion de ces dispositifs au reste de l'organisation nécessite un temps de maturation, dont la durée ne peut être que supérieure à celle de notre présence en tant que chercheur au sein de l'entreprise. Pour autant, nous savons que, dans le contexte actuel où l'acteur bancaire n'a pas à craindre pour sa survie, ces entités ne parviendront pas à être réellement performantes pour l'organisation-support eu égard aux propos, sceptiques, rapportés par les cadres de direction de l'entreprise. *A contrario*, nous considérons qu'elles vivront durant les prochaines années et continueront à bénéficier d'un soutien « minime » de la Caisse régionale mais suffisant pour se développer (enveloppe budgétaire dédiée, recrutements de collaborateurs appétent à l'innovation, carte blanche de la part de l'organisation pour permettre à ces entités d'inventer de nouveaux modèles en s'appuyant sur l'existant...).

Cette recherche a pu nous permettre, en accord avec les préconisations d'Ambrosini et Bowman (2009), d'identifier à la fois les éléments « facilitants » et « bloquants » qui permettent d'activer (ou de freiner) un processus de formation des capacités dynamiques. Nous avons ainsi montré comment l'acteur bancaire développe des stratégies lui permettant de comprendre puis capter les signaux de son environnement. Les initiatives étudiées permettent de renforcer l'image de marque mutualiste et de dessiner un autre maillage territorial à deux niveaux : (1) intra-organisationnel *via* le Propulseur, l'animation du suivi startup et le Laboratoire de l'innovation ; (2) extra-bancaire *via* ETICoop et le Village. En contrepoint, nous avons également conclu quant à la faible capacité de la banque étudiée à véritablement s'engager dans un processus de transformation de son organisation. Ce processus « transformatif » n'est pas « l'apanage » de l'ensemble du tissu de l'entreprise mais ne concerne qu'une minorité de salariés.

Nous avons pu traiter un certain nombre d'interrogations sous-jacentes à notre question de recherche lors de notre présence au sein de la banque : « *dans quelle mesure les différentes pratiques innovantes étudiées permettent d'intégrer, construire et reconfigurer les compétences au sein de l'organisation-support ?* » ; « *en quoi participent-elles à faire émerger de nouvelles compétences et concourent à l'activité d'une capacité dynamique organisationnelle d'ordre supérieur (higher-order dynamic capability of organization) au sein de l'entreprise support ?* » ; « *En quoi ces différents dispositifs alimentent-ils l'organisation-support en connaissances et compétences ?* » ; « *En quoi les différentes micro-expérimentations étudiées s'intègrent dans un continuum de pratiques montrant la détermination de l'acteur bancaire à modifier sa base de ressources et de compétences ?* ».

Nous avons cherché à travers cette thèse à établir le pouvoir explicatif du modèle de Teece et avons contribué par notre étude de cas à rendre le concept plus opératoire sur un plan théorique. Comme indiqué en prélude de cette conclusion, le secteur bancaire se prête bien à l'implémentation d'une capacité dynamique d'optimisation (*Optimizing*) étant donné que nous n'avons pas affaire à un secteur confronté à un profond chamboulement de ses pratiques. Une telle capacité repose d'ailleurs sur une logique où les dirigeants bancaires se soucient avant tout d'optimiser les capacités qui ont pu être saisies et qui sont en cours d'incorporation dans la base de ressources et de compétences sans pour autant se préoccuper de transformer « en profondeur » le modèle bancaire. Cette capacité propose un éclairage renouvelé des dynamiques organisationnelles à l'œuvre dans le secteur bancaire qui demeurent tout de même « cadencés » par l'organisation-support historiquement stratifiée.

Outre les implications théoriques, la contribution porte aussi sur la proposition d'apports managériaux dont leur évocation est importante ici pour comprendre comment l'organisation bancaire parvient à réformer ses pratiques en faisant le pari d'implémenter un processus d'innovation. Pour ce faire, les collaborateurs ont formulé des préconisations qui ont reflété un réel besoin d'outils de pilotage. Pour permettre l'activation de la dynamique *Sensing*, la banque se doit de s'équiper davantage dans le sourcing en interne. En effet, le constat est de dire que la Caisse régionale n'utilise que trop rarement les collaborateurs comme dispositif d'écoute des opportunités et des menaces. Pour passer le cap du *Sensing* et atteindre le *Seizing*, le management a un rôle à jouer dans le pilotage de cette absorption. L'organisation bancaire doit également s'appuyer sur un « management solide » pour embarquer ses équipes. Aussi, les propos des acteurs vont dans le sens d'une meilleure communication à adopter et dont la réalisation dépendra surtout de l'harmonisation des discours en interne. Les collaborateurs se rendent compte de la déformation des messages, entre ce qui est proclamé initialement par la direction générale et repris par les cadres de direction et ce qui est interprété par les collaborateurs. La matérialisation des capacités dynamiques passe aussi en interne par un certain nombre de pré-requis : l'octroi au collaborateur d'un droit à l'erreur requis par la structure, la possibilité laissée à chacune des « cellules » de l'organisation (agences, services) de s'exprimer et de se mouvoir librement à l'intérieur de l'entité, le passage d'un modèle d'exécution à celui d'autonomie et de responsabilisation à l'intérieur d'un cadre stratégique. Pour que les collaborateurs se mobilisent et s'approprient « chemin faisant » ces innovations, le top management et les cadres de direction ont un rôle crucial à jouer dans la préparation de l'encadrement en amont, en donnant et en expliquant le sens de ses démarches, selon Nadler et Tushman (1990). Pour qu'une transformation s'opère, il s'avère nécessaire que le manager encourage la collaboration et le partage des connaissances (Brown et Duguid, 2001 ; Rodan et Galunic, 2004 ; Chollet, 2005) en soutenant les bons comportements et en participant au renforcement des liens dans le réseau (Montargot *et al.*, 2017). Les incitations du manager peuvent prendre plusieurs formes « *comme les*

encouragements directs, les directives claires et stratégiques, les discussions informelles, donner l'exemple aux autres collaborateurs » (Azouzz, 2014). Pour assurer la survie de l'organisation, la gestion des connaissances est considérée comme un pré-requis essentiel.

Enfin, les apports de la recherche se veulent également méthodologiques. Le recours à plusieurs techniques de recueil de données (entretiens exploratoires, étude de cas, observation participante, participation observante et entretiens semi-directifs) nous a permis d'accéder à des données riches et contextualisées, selon le principe de la triangulation méthodologique (Jick, 1979 ; Stake, 1995 ; Yin, 2003 ; Boutigny, 2005 ; Coutelle, 2005 ; Avenier et Thomas, 2012). Le recours à l'étude de cas exploratoire nous a été utile dans le sens où nous avons bénéficié d'une convention CIFRE (Chanal *et al.*, 1997) au sein de l'entreprise étudiée. Ses apports peuvent être qualifiés de « méthodologiques », en ce sens où le chercheur en CIFRE mobilise cette approche pour tester une théorie existante et l'appliquer sur un cas unique d'entreprise (Lapalle, 2012). La particularité de notre travail a été également de mobiliser les techniques et procédures de la théorie enracinée (*grounded theory*) telles que formulées dans la « méthode Gioia » (Langley et Abdallah, 2011 ; Gioia, Corley, Hamilton, 2013). La méthodologie à la Gioia a le mérite, par un travail de décontextualisation/recontextualisation, de faire apparaître une structure de données (*data structure*) complète et représentative des nombreux retours que nous ont remontés les collaborateurs du terrain investigué.

Pour conclure, malgré notre tentative de rendre plus visible la notion des capacités dynamiques en explorant la « boîte noire », nous considérons que celles-ci pâtissent d'un déficit de fluidité car ces dernières sont considérées par les acteurs comme trop inertes, non rationnelles voire pas suffisamment mis en valeur par l'organisation. Pour que cette fluidité puisse permettre à ces capacités dynamiques de s'exprimer, cela passe notamment par la mise en place d'outils de gestion dynamique des métiers et par l'implémentation de nouvelles méthodes de travail. Les acteurs rencontrés témoignent de l'absolue nécessité de basculer vers des méthodes plus participatives et collaboratives pour contrecarrer les effets d'inertie tenaces inhérents au secteur bancaire.

Les recherches de terrain présentent un certain nombre de limites notamment « méthodologiques ». L'une d'entre elles consiste à survaloriser la dimension expérientielle menée par le chercheur sur ses investigations au prétexte que celui qui est sur le terrain sait mieux que quiconque. Les observations de terrain sont à nuancer, notamment, dans le choix du panel des acteurs que nous avons décidé d'interroger. Ces « experts » ont été choisis, soit parce qu'ils sont fortement impliqués dans la prise de décision et exercent une certaine influence dans les choix stratégiques opérés en interne, soit parce qu'une proximité les relie aux différents dispositifs organisationnels étudiés, soit tout simplement parce que des affinités se sont créées en interne avec certains de ces acteurs bien que ce dernier aspect

soit minoritaire. Aussi, l'approche par les capacités dynamiques est un phénomène hautement subjectif et difficile à mesurer (Simonin, 1999 ; Winter, 2003 ; Nerkar et Roberts, 2004 ; Pavlou et El Sawy, 2011). Selon Pavlou et El Sawy (2011, p. 259): « *une telle confusion fait qu'il est difficile pour les managers de comprendre, mesurer et par conséquent d'agir sur la base des capacités dynamiques* ». Nous avons pu être le témoin de cette confusion lors de l'analyse discursive des acteurs puisque parmi ceux qui s'efforcent de donner leur propre définition du concept, on observe que ces derniers réinterprètent à leur manière cette notion en se l'appropriant selon leur propre grille de référence. La seconde limite concerne notre difficulté de conserver notre neutralité vis-à-vis de l'objet de recherche, eu égard à notre positionnement en tant que thésard en CIFRE. Comme l'indique Girin (1989), « *la matière nous manipule et risque de nous rouler dans la farine. Elle nous embobinera d'ailleurs d'autant mieux que nous serons persuadés de pouvoir tenir un plan fixé à l'avance (...) les gens de terrain sont des producteurs de théories, des 'savants ordinaires' auxquels il serait tout aussi stupide de ne pas prêter l'oreille, qu'il serait imprudent de prendre leurs raisonnements pour argent comptant* ». Aussi, comme le soutient Godelier (2000), « *être chercheur, c'est vouloir "produire" des connaissances nouvelles à propos d'une réalité qui vous passionne* », nous comprenons facilement que l'adrénaline suscitée par notre implication au sein de l'entreprise étudiée puisse être un vecteur d'altération voire de modification du caractère objectif des observations effectuées et des résultats obtenus. Cette passion peut notamment se mesurer à l'aune du nombre d'entretiens effectués en interne, révélant même parfois de la part du chercheur d'une volonté de se surpasser quitte à même dépasser le nombre d'investigations requis pour atteindre la saturation théorique de l'échantillonnage (Thiéart, 2003 ; 2007 ; 2014). Une troisième limite concerne la dialectique immersion-distanciation vis-à-vis de l'objet étudié. Le manque de distance entre le sujet et l'objet représente un handicap pour effectuer une recherche comparative et à tendance à nuire à la compréhension des phénomènes étudiés (Arnould et Wallendorf, 1994 ; Spradley, 1980). Nous sommes conscients des conséquences engendrées sur le processus de recherche par les techniques de collecte et d'analyse de données (Giordano et Jolibert, 2016). Comme l'indiquent ces auteurs, « *loin d'un dispositif très largement cadré et fixé avant le recueil, un projet qualitatif peut grandement évoluer au cours de la collecte et des analyses. Ce caractère itératif peut dérouter le chercheur en formation, mais aussi laisser supposer un manque de rigueur. Si l'on ajoute la multiplicité des modes de collecte, la richesse produite se paie au prix d'un allongement de la durée du projet* ». Enfin, en dépit du fait que l'étude de cas effectuée lors de ce contrat CIFRE pourrait donner l'apparence d'une recherche-action ou d'une recherche intervention (Zawadzki, 2009 ; Sellin, 2011 ; Bou Saba, 2011 ; Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013), notre recherche ne peut s'inscrire dans ces deux types de démarches mais se positionne plutôt dans une recherche de type longitudinale (Hlady-Rispal, 2015). Comme l'indique Avenier (2004), à la différence de la recherche-action, le chercheur qui réalise une étude de cas ne

participe pas à la définition de ces changements, et, bien souvent, ceux-ci sont antérieurs au démarrage de la recherche.

Enfin se pose la question de la généralisation des résultats dès lors que l'on s'intéresse à la réalisation d'une étude de cas (Hlady-Rispal, 2015). Nous aurions pu confronter nos résultats avec la Caisse régionale voisine, le Crédit Agricole Pyrénées Gascogne, qui a développé quasiment les mêmes dispositifs organisationnels et les résultats sont plus probants, notamment en termes d'échos en interne au niveau des salariés. En effet, les impacts concernant ETICoop, en termes d'articulation, sont plus accentués au sein de la banque voisine du Crédit Agricole Pyrénées Gascogne qu'ils ne le sont au Crédit Agricole d'Aquitaine. Cela peut s'expliquer par les efforts poursuivis par l'ancien directeur général qui a lui-même initié la démarche, étant lui-même un des correspondants nationaux pour l'innovation au niveau du groupe.

Au travers du cas bancaire étudié, cette recherche ouvre sur un certain nombre de perspectives que nous allons évoquer ici. Tout d'abord, il est important de rappeler que le travail de thèse mené a été le fruit d'une longue réflexion dont les prémices ont commencé lors du premier conseil scientifique d'octobre 2013. Ce comité se veut le garant et l'arbitre des activités de recherche-développement et a pour objectif de cadrer le périmètre et l'état d'avancement des travaux. Durant les premières réunions de travail (octobre 2013 – novembre 2014), il s'agissait de positionner la Caisse régionale sur le marché bancaire par rapport à la concurrence afin de faire en sorte qu'elle soit la banque des PME et la banque du développement local par excellence. L'intérêt des participants (représentants du milieu universitaire et de la banque) consistait à nous faire travailler sur la question de « l'accaparement » par les banques régionales des initiatives solidaires afin qu'elles apprennent à connaître les acteurs qui gravitent autour de la question des circuits courts. Le postulat énoncé était de dire que les banques se devaient de retrouver le lien qu'elles avaient avec le territoire auparavant et se réapproprier comme à l'origine une spécificité « agricole et rural », représentée à travers la couleur verte du logo. Il s'agissait de répondre à la question du lien entretenu par la banque à son territoire et à la notion de proximité. Nous nous sommes intéressés sur les nouvelles formes entrepreneuriales développées par des agriculteurs innovants. L'objectif, à l'issue de ces entretiens exploratoires menés avec ces acteurs, était de porter à la connaissance de la banque leurs besoins et attentes vis-à-vis de l'offre bancaire (en flux, en monétique, en crédit, en assurance, au quotidien...). Ensuite, durant l'année 2015, notre objectif a consisté à saisir la capacité de la banque à intégrer dans son référentiel les nouvelles modalités économiques émergentes. Nous n'avions toujours pas mobiliser le cadre théorique des capacités dynamiques mais les réflexions que nous menions en interne s'y rapprochaient. En effet, il a notamment été question de saisir l'adaptation de la banque mutualiste (dynamique *Sensing*) à un changement d'usages où le consommateur veut choisir par lui-même et/ou veut donner, par exemple, du sens à son

épargne en décidant d'intervenir dans un projet *via* une plateforme de *crowdfunding*. Ces réflexions sur les financements alternatifs et innovants nous ont naturellement menées vers l'étude et la réalisation d'un livrable sur le financement participatif (avril 2016). Nous nous sommes progressivement orientés sur le lien financeur-financé avec une focale sur le processus mis en place en interne par la banque quant à l'approche de ces démarches entrepreneuriales innovantes. Le modèle de recherche, tel qu'il a été énoncé en avril 2016, visait à étudier la capacité de l'acteur bancaire à valoriser le capital entrepreneurial de son environnement (Erikson, 2002). A travers l'étude du design organisationnel, il s'agissait de comprendre comment une banque régionale pouvait gérer le dilemme entre deux types de logiques *a priori* opposées que sont les logiques bureaucratiques (profit financier/politiques de risque) et les logiques entrepreneuriales (développement territorial/pratiques innovantes). Ce long cheminement nous a orientés vers l'étude du concept des capacités dynamiques à partir du modèle développé par Teece (2007) pour étudier la mise en place d'un nouveau *design* bancaire. Afin d'éclairer les pratiques bancaires en contexte dynamique et mieux comprendre les logiques de reconfiguration organisationnelle et relationnelle, le recours à la théorie des capacités dynamiques nous a permis d'illustrer la capacité d'une organisation à innover et d'étudier comment elle parvenait à développer des stratégies lui permettant de comprendre et capter les signaux environnementaux.

A l'issue de ce travail de recherche, nous pouvons à présent esquisser un certain nombre de perspectives qui mériteraient un prolongement. Nous considérons que le travail mené sur les capacités dynamiques aurait pu être étudiée sous différents angles. Certains auteurs (Rigaud, 2007 ; Fukuzawa, 2015) n'hésitent pas à dire que le succès autour du concept des capacités dynamiques traduit un effet de mode qui ne saurait dissimuler la grande parenté unissant cette notion aux concepts proches que sont le changement et l'apprentissage, le marketing (Yam *et al.*, 2004 ; Bruni et Verona, 2009 ; Barrales-Molina *et al.*, 2014), l'ambidextrie organisationnelle (Kriz, Voola et Yuksel, 2014 ; Jurksiene et Pundziene, 2016 ; Birkinshaw, Zimmermann et Raisch, 2016) et contextuelle (Gibson et Birkinshaw, 2004) ou même encore l'innovation (Chanal et Mothe, 2005 ; Karagouni et Papadopoulos, 2007 ; Walsh *et al.*, 2011 ; Breznik et Hisrich, 2014 ; Vivas López *et al.*, 2015 ; Strønen *et al.*, 2017 ; Prasanna Kumar, 2017). Parmi ces notions proches, l'ambidextrie constitue une voie de recherche prometteuse pour notre travail de recherche. En effet, la dialectique exploitation/exploration, telle qu'elle est illustrée dans l'ambidextrie organisationnelle, a constitué les prémices de notre réflexion sur les capacités dynamiques lorsqu'il s'agissait d'étudier le dilemme entre les logiques bureaucratiques et les logiques entrepreneuriales. L'ambidextrie organisationnelle s'avère un moyen de manager l'articulation toujours délicate entre stabilité et changement (Smith et Lewis, 2011) y compris dans le secteur de la banque. En lien avec ce concept, les collaborateurs ont longuement insisté sur la nécessité d'être présent sur les deux types de logiques et de développer par conséquent une « disponibilité ambidextre », c'est-à-dire

de satisfaire à la fois les besoins des clients actuels mais également d'attirer de nouveaux clients tout en répondant à leur exigences à l'avenir. Ce « couple paradoxal » (Hennestad, 1990 ; Guilmot, 2016) est au cœur du dilemme de March (1991) lorsqu'il évoque le problème de la disponibilité des ressources (Christensen et Bower, 1996 ; Sorenson et Sorensen, 2001 ; Chanal et Mothe, 2005 ; Farjaudon et Soulerot, 2007 ; O'Reilly et Tushman, 2008). Ainsi, les organisations doivent répondre à des demandes simultanées et contradictoires, génératrices de tensions qui se présentent sous la forme de « paradoxes » (Clegg *et al.*, 2002 ; Perret et Josserand, 2003 ; Smith et Lewis, 2011). Le cas bancaire étudié s'inscrit parfaitement dans une situation vécue de paradoxale voire même de schizophrénique par les acteurs étant donné le caractère changeant, ambigu et pluriel de l'environnement (Smith et Lewis, 2011). Nous considérons utile que des prolongements puissent se réaliser sur les paradoxes afin d'appréhender, en interne, la perception des collaborateurs vis-à-vis des situations d'arbitrage effectuées. L'éparpillement constaté concernant le développement et l'invention « sans arrêt » de nouveaux projets renforcent le côté « anxiogène » ressenti chez le collaborateur. L'adaptation au changement est vécue de façon permanente, ce qui n'est pas sans occasionner des difficultés pour les collaborateurs qui peinent à s'en défaire. Aussi, le réajustement en permanence des Plans à Moyen-Terme et les débats autour de la Nouvelle Organisation Distributive renforcent ce côté « anxiogène ». La question que l'on peut légitimement se poser en lien avec la recherche sur les paradoxes est celle-ci : de quelle manière les objectifs contradictoires et les « couples paradoxaux » qui émanent de l'organisation bancaire sont-ils vécus et ressentis par les collaborateurs ? Quelles stratégies de défense peuvent être mises en place par les acteurs pour contrecarrer ces injonctions paradoxales ?

D'autre part, nous estimons que notre travail de recherche aurait pu être étudié sous l'angle du management de la connaissance (Kogut et Zander, 1992 ; Winter, 1993). La reconfiguration des ressources et des compétences à l'origine de la création des capacités dynamiques ne relèvent pas d'un caractère improvisé (Winter, 2003). En effet, la capacité dynamique ne se crée pas mais se développe avec l'expérience accumulée de la firme (Nerkar et Roberts, 2004) et elle est elle-même le fruit d'une dynamique apprenante (Josserand, 2007). En partant de ce constat, ne peut-on pas aborder conjointement les différents dispositifs organisationnels étudiés et approfondir la question de leur articulation avec la structure support en lien avec le management de la connaissance ? De quelle manière les interactions et mises en relation nouées entre ces cinq dispositifs influent sur la création d'une « capacité dynamique organisationnelle » au sens de Zahra et George (2002) ? Nous estimons en effet que se baser sur l'approche par la connaissance permet au cas bancaire étudié de mieux appréhender sa capacité à absorber les informations pertinentes en provenance des sources externes et d'intégrer celles qui lui semblent utiles. En ce sens, cela constitue un prolongement de ce que nous

avons pu démontrer dans nos résultats lorsqu'il a été question d'étudier le processus de formation des capacités dynamiques à travers le modèle de Teece (2007).

Aussi, en lien avec les dispositifs organisationnels étudiés, nous pouvons nous interroger sur ce phénomène complexe que constitue la mesure de la performance de l'innovation au sein de l'entreprise étudié. Celle-ci se caractérise notamment par son intangibilité. Les outils de création de valeur mobilisés par la banque pour qualifier ces dispositifs n'étaient pas encore très empiriques durant notre temps de présence en entreprise. Nous avons même contribué, concernant ETICoop, à la mise en place d'un questionnaire en vue de mesurer les impacts engendrés par ce dispositif et obtenir des indicateurs de pilotage pertinents. Ainsi, notre réflexion nous amène à nous poser cette question au sujet de ces dispositifs organisationnels « infiltrés » à l'intérieur et hors les murs de l'organisation-support : à quel moment peut-on conclure qu'une démarche d'innovation engagée par un acteur bancaire est performante ? Selon quels critères ? De quelle type de performance autre que ceux basés sur des indicateurs comptables et financiers parle-t-on lorsqu'on associe ces dispositifs (sociale, sociétale, territoriale, durable, non-monétaire, etc.) ? Les réponses à ces questions ne peuvent qu'intéresser un secteur comme celui de la banque, un secteur pour lequel le retour sur investissement demeure un des arguments-clés au moment de se lancer dans un processus de transformation organisationnelle et de renouvellement stratégique.

Nous pouvons également prolonger cette recherche en interrogeant d'autres collaborateurs (responsables d'agence, managers de *back-office*, conseillers *front-office*, etc.), moins enclins à se préoccuper de la stratégie de l'entreprise que ne peuvent l'être les acteurs du top management et/ou les cadres de direction pour mesurer réellement la portée et l'utilité de ces dispositifs organisationnels en interne. Aussi, il paraît intéressant d'avoir leur point de vue sur le concept des capacités dynamiques et sur ses implications au quotidien dans le cadre de leurs missions.

Nous pensons également qu'il serait utile de prolonger la recherche en effectuant un travail de comparaison pour étudier comment peut s'opérationnaliser le modèle des capacités dynamiques dans d'autres terrains bancaires. D'une part, en ayant une approche « mutualiste », et d'imaginer en quoi une gouvernance de ce type impacte positivement (ou non) la mise en œuvre d'un processus de formation des capacités dynamiques en interne et, d'autre part, en s'interrogeant sur les spécificités propres aux banques à dominante capitalistiques. Ce travail de comparaison entre les acteurs bancaires n'est possible que si l'on considère les capacités dynamiques comme potentiellement transférables à d'autres organisations. Les travaux de Teece (2007) n'autorisent pas la prise en compte des points communs parmi les firmes étant donné le caractère idiosyncratique des capacités dynamiques. Cette comparaison ne serait rendue réalisable que si l'on s'appuie sur les travaux développés par d'autres auteurs

(Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zott, 2003 ; Pavlou et El Sawy, 2011). Si certains auteurs ont déjà évoqué le rôle joué par la gouvernance dans l'accompagnement et le déploiement des capacités dynamiques dans l'organisation (Filatotchev *et al.*, 2003 ; Teece, 2007, 2017 ; Cheng, Cheng, et Huang, 2014 ; Bocquet et Mothe, 2015 ; Passant, Bouilloud, Gratacap, 2017), nous pointons que cet aspect n'a pas encore été évoqué dans la littérature en management stratégique pour distinguer et différencier les mécanismes sous-jacents à ces deux types de gouvernance en contexte bancaire. Ces travaux nous permettraient notamment de mieux comprendre leur schéma de fonctionnement et saisir les logiques et mécanismes de transformation à l'œuvre (Eisenhardt et Martin, 2000).

Enfin, un champ reste encore inexploré et mériterait également de plus amples développements. Il s'agit des pratiques développées autour de l'intelligence économique (Bretonés et Saïd, 2010 ; Murad, Konan-Anderson et Marko, 2016 ; Delbecque, 2017 ; Slama et Ammar, 2018). Ce concept englobe une fonction de veille stratégique et/ou concurrentielle entendue comme un processus informationnel par lequel l'acteur bancaire prend connaissance des changements de son environnement. Ces veilles se traduisent donc par la mise en place de pratiques d'intelligence économique en vue d'acculturer et sensibiliser les collaborateurs à la nouveauté. L'un des objectifs consisterait à tester empiriquement le rôle joué par l'intelligence économique (IE) en tant que nouvelle dimension de la dimension *Sensing*. Autrement dit, en reliant l'IE à la capacité d'adaptation de Teece, il s'agit de mesurer le potentiel que représentent ces pratiques d'IE dans l'acculturation des collaborateurs en interne. Qu'en est-il des pratiques de veille et des *newsletters* implémentées en contexte bancaire ? Ces pratiques d'IE participent-elles vraiment à sensibiliser les collaborateurs à la nouveauté ? Quel crédit octroie les collaborateurs à ces nouvelles démarches entrepreneuriales voire intrapreneuriales ? S'inscrivent-elles dans une dynamique d'apprentissage ou de divertissement ? Comme le rappelle Teece (2007), l'information est vitale pour le renforcement de cette capacité *Sensing*. Elle doit, selon nous, se traduire par une culture spécifique dédiée (Christensen et Raynor, 2003). En outre, le processus observé en interne au sein de l'entité bancaire, *top down*, témoigne de l'importance de questionner le rôle des veilleurs nationaux et de leur articulation avec la Caisse régionale en matière de transmission de l'information et des connaissances. A travers toutes ces interrogations, nous parviendrons à saisir en quoi les pratiques d'intelligence économique déployées au sein de la banque influent positivement (ou non) sur la dynamique *Sensing*.

Bibliographie

- Accenture** (2017), *banking on blockchain: a value analysis for investment banks*, Available at: https://www.accenture.com/t20171108T095421Z_w_us-en_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Consulting/Accenture-Banking-on-Blockchain.pdf#zoom=50
- Acquatella, F.** (2017), « Le MOOC comme levier d'un processus d'apprentissage organisationnel », *Question(s) de management*, 2(17), p. 21-34.
- Adama, T. M.** (2017), « Facteurs clés de succès de la gestion des connaissances et capacités d'innovation des entreprises nigériennes », *La Revue Gestion et Organisation*, 9(1), p. 11-24.
- Adler, P. A. et Adler, P.** (1987), *Membership roles in field research*, (6), Sage.
- Adner, R. et Helfat, C. E.** (2003), « Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities », *Strategic Management Journal*, 24(10), p. 1011-1025.
- Agarwal, R. et Selen, W.** (2009), « Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation », *Decision sciences*, 40(3), p. 431-475.
- Ahuja, G. et Lampert, C. M.** (2001), « Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions », *Strategic management journal*, 22(6-7), p. 521-543.
- Albert-Cromarias, A.** (2017), *Comprendre le territoire : les apports du management stratégique*, Association de science régionale de langue française, Université Panteion, Athènes, Grèce.
- Aldrich, H. et Ruef, M.** (2006), *Organizations Evolving*, 2nd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Al-Swidi, A. K. et Mahmoud, R.** (2011), « How does organizational culture shape the relationship between entrepreneurial orientation and the organizational performance of banks? », *European Journal of Social Sciences*, 20(1), p. 28-46.
- Alter, N.** (2005), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Altintas, G.** (2009), *Capacités dynamiques: revue de la littérature, limites et voies de recherche*, Actes de la 18ème conférence de l'AIMS.
- Altintas, G.** (2012), *L'articulation des Capacités Dynamiques comme source de maintien de l'avantage concurrentiel : le cas de Voyageurs du Monde*, XXIème Conférence de l'AIMS, Lille.
- Altintas, G.** (2015), « Le rôle des capacités dynamiques dans la création et le renforcement d'une compétence organisationnelle : le cas d'un tour-opérateur géré par des dirigeants-actionnaires », *Management International*, 20(1), p. 38.
- Altintas, G.** (2017), « Le rôle des routines dans la construction des capacités dynamiques: le cas d'une entreprise dans le secteur touristique », *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 21(3).
- Ambrosini, V. et Bowman, C.** (2009), « What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? », *International Journal of Management Reviews*, 11(1), p. 29-49.
- Ambrosini, V. et Bowman, C., Collier, N.** (2009), « Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base », *British Journal of Management*, 20(1), p. 9-24.
- Amidon, D. M.** (2001), *Innovation et management des connaissances*, Ed. d'Organisation.
- Amit, R. et Schoemaker, P. J. H.** (1993), « Strategic Assets and organizational rents », *Strategic Management Journal*, (14), p. 33-46.
- Anand, G., Ward, P. T., Tatikonda, M. V., Schilling, D. A.** (2009), « Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure », *Journal of Operations Management*, 27(6), p. 444-461.
- Anderson, G. L.** (1989), « Critical Ethnography in Education: Origins, Current Status, and New Directions », *the Review of Educational Research*, 59(3), p. 249-270.

- Andreeva, T. et Chaika, V.** (2006), *Dynamic Capabilities: What they need to be dynamic?*, Discussion paper, Institute of Management, St. Petersburg State University.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C., Zajac, E. J.** (2010), « Made to fit: How practices vary as they diffuse », *Academy of management review*, 35(1), p. 67-92.
- Aragon-Correa, J. A. et Sharma, S.** (2003), « A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy », *Academy of Management Review*, (28)1, p. 71–88.
- Arena, R. et Lazaric, N.** (2003), « La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter : une analyse économique rétrospective », *Revue économique*, 54(2), p. 329-354.
- Arend, R. et Bromiley, P.** (2009), « Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? », *Strategic Organization*, 7(1), p. 75–90.
- Argyris, C.** (2003), « A life full of learning », *Organization Studies*, 24(7), p. 1178-1192.
- Arnould, E. J. et Wallendorf, M.** (1994), « Market-oriented ethnography: interpretation building and marketing strategy formulation », *Journal of marketing research*, p. 484-504.
- Arthur, W. B.** (1994), *Increasing returns and path dependence in the economy*, University of Michigan Press.
- Ashraf, S., Jahanyar, B., Maghsud, A.** (2013), « Designing a model for dynamic capabilities evaluation in equipment manufacturing enterprises of Iran Power Industry », *Research journal of applied sciences, engineering, and technology*, 6, p. 23.
- Asli, M. H.** (2012), « Open innovation: quels enjeux pour le secteur bancaire ? », *Innovations*, (3), p. 27-48.
- Assimakopoulos, D. G. et Chapelet, B.** (2012), « Knowledge Flows in an NPD Team from the Semiconductor Industry », *Knowledge Perspectives of New Product Development*, Springer, New York, NY, p. 49-74.
- Athreye, S., Kale, D., Ramani, S. V.** (2009), « Experimentation with strategy and the evolution of dynamic capability in the Indian pharmaceutical sector », *Industrial and Corporate Change*, 18(4), p. 729-759.
- Audigier, N.** (2016), « La relation commerciale bancaire version 2.0 », *Revue Internationale de Gestion*.
- Augier, M. et Teece, D. J.** (2008), « Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system », *Organization Studies*, 29(8-9), p. 1187–1208.
- Augier, M. et Teece, D. J.** (2009), « Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance », *Organization science*, 20(2), p. 410-421.
- Austin, J. L.** (1970), *Quand dire c'est faire*, Seuil, Paris.
- Autissier, D., Johnson, K., Moutot, J-M.** (2017), « Changement et Business développement : changer les organisations avec les start-up », *Question(s) de management*, (2)17, p. 49-59.
- Autissier, D. et Moutot, J. M.** (2015), *Méthode de conduite du changement*, 4e édition, Éditions Dunod, Paris.
- Autissier, D. et Vandangeon-Derumez, I.** (2010), *La capacité à changer d'une organisation, une étude exploratoire en gestion du changement*, Actes de la 19ème conférence de l'AIMS, Luxembourg. 2010.
- Avenel, Y.** (2008), « Vers les architectures orientées « client » », *Revue Banque*, Septembre, n° 705, p. 52- 54.
- Avenier, M. J.** (2004), « L'élaboration de savoirs actionnables en PME légitimés dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 17(3-4), p. 13-42.
- Avenier, M. J. et Thomas, C.** (2012), « A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion », *Le libellio d'Aegis*, 8(4), p. 13-27.

- Ayerbe, C. et Missonier, A.** (2007), « Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel », *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), p. 37-62.
- Azzouz, M.** (2014), « Les facteurs facilitateurs de l'acceptation des Réseaux Sociaux en Entreprise: le cas d'un établissement bancaire français », *Recherches en Sciences de Gestion*, (1), p. 97-119.
- Baïdouri, A. et Bensebaa, F.** (2013), « Le réseau social numérique, entre perturbation et rationalisation », *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), p. 99-105.
- Bain & Company** (2017), *Les clients français changent davantage de banque*.
- Baker, T. et Nelson, R. E.** (2005), « Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage », *Administrative science quarterly*, 50(3), p. 329-366.
- Balmisse, G. et Meingan, D.** (2015), *Déployer un réseau social d'entreprise: Mettre en place et faire vivre un RS*, Dunod.
- Bardin, L.** (2003), *L'analyse de contenu*, Paris : PUF.
- Barney, J. B.** (1986), « Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy », *Management science*, 32(10), p. 1231-1241.
- Barney, J. B.** (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17(1), p. 99-120.
- Barney, J. B. et Felin, T.** (2013), « What are Microfoundations? », *The Academy of Management Perspective*, 24(2), p. 138-155.
- Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., Gázquez-Abad, J. C.** (2014), « Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework », *International Journal of Management Reviews*, 16(4), p. 397-416.
- Barras, R.** (1986), « Towards a theory of innovation in services », *Research policy*, 15(4), p. 161-173.
- Barras, R.** (1990), « Interactive innovation in financial and business services: the vanguard of the service revolution », *Research policy*, 19(3), p. 215-237.
- Barreto, I.** (2010), « Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future », *Journal of Management*, 36(1), p. 256–280.
- Barthe, N.** (2017), « RPH et RSE...une solution ? », in Frimousse S. et Peretti J. M., « *Comment associer durablement changement et business développement* », *Question(s) de management*, 2(17), p. 109-133.
- Bastien, S.** (2007), « Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, 27(1), p. 127-140.
- Basu, S., Phelps, C., Kotha, S.** (2009), *The role of exploratory subunits in organizational ambidexterity: An inductive examination of corporate venture capital units*, HEC working paper, HEC, Paris.
- Baudet, C, Favre, F., Mottet, V., Kalika, M.** (2016), « De la recherche en management à la recherche par les managers », *Etats Généraux du Management*.
- Beatrice, M., Hanane, M., Marion, V., Magdalena, L.** (2011), « Evolution du champ des "capacités dynamiques": une analyse bibliométrique comparative des productions francophones et anglophones récentes (1997-2008) », *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 14(1).
- Beaugency, A.** (2015), *Capacités dynamiques et compréhension des enjeux sectoriels : apports de l'intelligence technologique au cas de l'avionique*, Economies et finances. Université de Bordeaux, 2015. 325 p.
- Becker, B. E. et Huselid, M. A.** (2006), « Strategic human resources management: where do we go from here? », *Journal of management*, 32(6), p. 898-925.
- Becker, M. C.** (2004), « Organizational routines: a review of the literature », *Industrial and corporate change*, (13)4, p. 643-677.

- Ben Daali, W., Aubouin, N., Kletz, F.** (2016), *L'espace capacitant comme extension du « pouvoir d'agir » : Le cas du Carrefour Numérique² d'Universcience*, Atelier Thématique 2016 Groupe de recherche de l'AIMS « Ressources, Compétence, et capacités dynamiques ».
- Ben Mahmoud-Jouini, S.** (2016), « Le numérique au service des entités dédiées à l'innovation de rupture », *Revue française de gestion*, 42(254), p. 65-87.
- Ben Mahmoud-Jouini, S. et Mignon, S.** (2009), « Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité: contribution au concept d'innovation prudentielle », *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 14(1), p. 25-41.
- Bensebaa, F.** (2017), « Les incubateurs d'entreprises : une exploration féconde ? », in Frimousse S. et Peretti J. M., « *Comment associer durablement changement et business développement* », *Question(s) de management*, 2(17), p. 109-133.
- Berger, A. N.** (2003). « The economic effects of technological progress: Evidence from the banking industry », *Journal of Money, credit, and Banking*, 35(2), p. 141-176.
- Berger, A. N. et Udell, G. F.** (2006), « A more complete conceptual framework for SME finance », *Journal of Banking & Finance*, 30(11), p. 2945-2966.
- Berry, M. et Matheu, M.** (1986), « Pratique et morale de l'irrévérence », *Revue Française de Gestion*, (58), p. 40-58.
- Berthelot, P.** (2006), *Les SIC à l'épreuve de la logique du CIFRE: le cas d'une convention en agence de design*, Quinzième congrès SFIC, Questionner les pratiques d'information et de communication. Agir professionnel et agir social, Bordeaux, p. 79-85.
- Besson, D. et Olaba, A.** (2017), « Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel: une enquête sur quatre PME », In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (2), p. 14-33.
- Bhutto, A.** (2005), « Managing interindustry differences through dynamic capabilities: The case study of Nokia », *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2(03), p. 235-257.
- Bierly, P. E. et Chakrabarti, A. K.** (1996), « Technological learning, strategic flexibility, and new product development in the pharmaceutical industry », *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43(4), p. 368-380.
- Birkinshaw, J. M., Hamel, G., Mol, M. J.** (2008), « Management innovation », *Academy of management Review*, 33(4), p. 825-845.
- Birkinshaw, J. M. et Monteiro, F.** (2007), *External knowledge sourcing: Uncovering the technology scouting process*, AIM Research.
- Birkinshaw, J. M., Zimmermann, A., Raisch, S.** (2016), « How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives », *California Management Review*, 58(4), p. 36-58.
- Blein, A.** (2016), « Le coworking, un espace pour les transactions hors marché? », *Réseaux*, (2), p. 147-176.
- Blyler, M. et Coff, R. W.** (2003), « Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies », *Strategic management journal*, 24(7), p. 677-686.
- Bocquet, R. et Mothe, C.** (2015), « Le rôle de la gouvernance des clusters dans les capacités dynamiques d'absorption des PME », *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 19(2), p. 171-188.
- Bøllingtoft, A.** (2012). « The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment », *Technovation*, 32(5), p. 304-315.
- Bourcieu, S.** (2000), *Convention CIFRE et Sciences de Gestion*, Journée recherche en gestion FNEGE, Paris.

- Bourdieu, P.** (1997), « Le champ économique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 119(1), p. 48-66.
- Bourgeois, L. et Eisenhardt, K.** (1988), « Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry », *Management science*, 34(7), p. 816–835.
- Bourkha, B.** (2014), *Les capacités développées par les organisations pour imiter: cas des banques marocaines de détail* (Doctoral dissertation, Lille 1).
- Bourkha, B. et Demil, B.** (2014), *Les capacités développées par les organisations pour imiter un produit – Le cas des banques marocaines de détail*, XXIV Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Bou Saba, M.** (2011), *L'implantation d'un outil d'intelligence collective. Un essai d'observation et d'interprétation. L'outil COOPERFIC pour les coopératives agricoles du Languedoc-Roussillon* (Doctoral dissertation, Montpellier 2).
- Boutigny, E.** (2005), « Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? », *Management & Avenir*, (2), p. 59-69.
- Boutin, G. et Camaraine, L.** (2001), *Accueillir et encadrer un stagiaire... Guide pratique à l'usage de l'enseignant-formateur*, Montréal : Éditions Nouvelles.
- Bovais, H.** (2014), « Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides : la banque de détail du Crédit agricole », *Revue française de gestion*, (40)240, p. 97-114.
- Bowman, C. et Ambrosini, V.** (2003), « How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy », *British Journal of Management*, 2003, (14)4, p. 289-303.
- Brack, E.** (2016), « La transformation digitale de l'intermédiation bancaire », *Géoéconomie*, (4), p. 79-91.
- Bréchnignac, B.** (2015), « Corporate coworking : quelle(s) réalité(s) sur le coworking en entreprise », *HR&D*.
- Bretonès, D. et Saïd, A.** (2010), « La capacité d'absorption de l'information au service de la performance : application au cas de l'Intelligence Économique (I.E) et du Management des connaissances (K.M) », *Revista Universidad & Empresa*, Eneo-junio, (16), p. 11-44.
- Brettel, M., Greve, G. I., Flatten, T. C.** (2011), « Giving up linearity: absorptive capacity and performance », *Journal of Managerial Issues*, p. 164-189.
- Breznik, L. et Hisrich, R. D.** (2014), « Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? », *Journal of small business and enterprise development*, 21(3), p. 368-384.
- Brown, J. S. et Duguid, P.** (1991), « Organizational Learning and Communities of Practice », *Organization Science*, 2(1), p. 40-57.
- Brown, J. S. et Duguid, P.** (2001), « Knowledge and organization: A social-practice perspective », *Organization science*, 12(2), p. 198-213.
- Bruna, M. G.** (2017), « Agilité et business development : redécouvrir les possibilités d'action du temps présent et le « potentiel du réel », in Frimousse S. et Peretti J.M., « *Comment associer durablement changement et business développement* », *Question(s) de management*, 2(17), p. 109-133.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., Groen, A.** (2012), « The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations », *Technovation*, 32(2), p. 110-121.
- Bruni, D. et Verona, G.** (2009), « Dynamic Marketing capabilities in Science based Firms: An exploratory investigation of the Pharmaceutical Industry », *British Journal of management*, (20), p. 101-117.
- Burgelman, R. A.** (2002), « Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in », *Administrative Science Quarterly*, 47(2), p. 325-357.
- Burgelman, R. A. et Välikangas, L.** (2005), « Managing internal corporate venturing cycles », *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 26 p.

- Burgers, J. H., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., Volberda, H. W.** (2009), « Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms », *Journal of business venturing*, 24(3), p. 206-220.
- Burisch, R. et Wohlgemuth, V.** (2016), « Blind spots of dynamic capabilities: A systems theoretic perspective », *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(2), p. 109-116.
- Byrne, M.** (2001), « Data analysis strategies for qualitative research », *AORN journal*, 74(6), p. 904-905.
- Calco, M. et Veeck, A.** (2015), « The markathon: Adapting the hackathon model for an introductory marketing class project », *Marketing Education Review*, 25(1), p. 33-38.
- Callon, M.** (1986), « The sociology of an actor-network: The case of the electric vehicle », In *Mapping the dynamics of science and technology*, Palgrave Macmillan, London, p. 19-34.
- Camuffo, A. et Volpato, G.** (1996), « Dynamic capabilities and manufacturing automation: organizational learning in the Italian automobile industry », *Industrial and Corporate Change*, 5(3), p. 813-838.
- Capdevila, I.** (2014), *Coworking Spaces and the Localized Dynamics of Innovation in Barcelona*, Rochester, NY, Social Science Research Network.
- Capelle-Blancard, G. et Couppey-Soubeyran, J.** (2018), « Une régulation à la traîne de la finance globale », *L'Économie politique*, (1)77, p. 23-39.
- Capgemini Consulting & LinkedIn** (2016), *World fintech report 2017*, 1ère édition, Press release available at: https://www.capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/2/2017/07/selon_le_world_fintech_report_2017_la_moitie_des_clients_des_banques.pdf
- Cappelletti, L.** (2010), « La recherche-intervention: quels usages en contrôle de gestion? », In *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*.
- Castiaux, A.** (2012), « Developing dynamic capabilities to meet sustainable development challenges », *International Journal of Innovation Management*, 16(06), 16 p.
- Cavusgil, S. T. et Knight, G.** (2015), « The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization », *Journal of International Business Studies*, (46)1, p. 3-16.
- Cepeda, G. et Vera, D.** (2007), « Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective », *Journal of business research*, 60(5), p. 426-437.
- Chabaud, D., Messeghem, K., Sammut, S.** (2010), « Vers de nouvelles formes d'accompagnement? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2), p. 1-5.
- Chanal, V., Lesca, H., Martinet, A. C.** (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue française de gestion*, (116), p. 41-51.
- Chanal, V. et Mothe, C.** (2005), « Concilier innovations d'exploitation et d'exploration », *Revue française de gestion*, (1), p. 173-191.
- Chandler, A. D.**, (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chapel, V.** (1998), *La croissance par l'innovation intensive : de la dynamique d'apprentissage à la révélation d'un modèle industriel. Le Cas Tefal*, Thèse de l'École des Mines de Paris.
- Chateauraynaud, F.** (2011), *Argumenter dans un champ de forces – essai de balistique sociologique*, Petra, Paris.
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Vrontis, D., Thrassou, A.** (2015), « Building Multiunit Ambidextrous Organizations –A transformative framework », *Human Resource Management*, 54(S1), p. 155-177.
- Chédotel, F.** (2005), « L'improvisation organisationnelle », *Revue française de gestion*, (1), p. 123-140.
- Cheng, J. H., Chen, M. C., Huang, C. M.** (2014), « Assessing inter-organizational innovation performance through relational governance and dynamic capabilities in supply chains », *Supply chain management: an international journal*, 19(2), p. 173-186.

- Chesbrough, H.** (2000). « Designing corporate ventures in the shadow of private venture capital », *California Management Review*, 42(3), p. 31-49.
- Chesbrough, H.** (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Chesbrough, H.** (2004), « Managing open innovation », *Research-Technology Management*, (47), p. 23-26.
- Chesbrough, H.** (2006), « Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation », *Open innovation: Researching a new paradigm*, (400), p. 0-19
- Chirita, G. et Gonthier, J.** (2017), « Entrepreneuriat hybride et incubation – Quand les employés deviennent entrepreneurs et les organisations réinventent le travail », *Ad Machina*, 1(1), p. 26-40.
- Chollet, B.** (2005), *Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R&D: le cas du secteur des micro et nanotechnologies*, Thèse de doctorat, Université de Grenoble.
- Christensen, C. M. et Bower, J. L.** (1996), « Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms », *Strategic management journal*, 17(3), p. 197-218.
- Christensen, C. M. et Raynor, M. E.** (2003), « The innovator's solution: Using good theory to solve the dilemmas of growth », *Harvard Business School Press, Boston*.
- Chua, A.** (2004), « Knowledge management system architecture: a bridge between KM consultants and technologists », *International journal of information management*, 24(1), p. 87-98.
- Clark, K. B. et Fujimoto, T.** (1991), *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*, Boston: Harvard Business School Press.
- Clegg, S. R., Cunha, J.V., Cunha, M. P.** (2002), « Management paradoxes: A relational view », *Human Relations*, 55(5), p. 483-503.
- Cohen, M. D. et Bacdayan, P.** (1994), « Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study », *Organization science*, 5(4), p. 554-568.
- Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M., Winter, S.** (1996), « Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues », *Industrial and corporate change*, 5(3), p. 653-698.
- Cohen, S. et Hochberg, Y. V.** (2014), « Accelerating startups: The Seed Accelerator Phenomenon », Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2418000>
- Cohen, W. M. et Levinthal, D. A.** (1990), « Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation », *Administrative science quarterly*, p. 128-152.
- Cohendet, P. et Llerena, P.** (1999), « La conception de la firme comme processeur de connaissances », *Revue d'économie industrielle*, 88(1), p. 211-235.
- Collis, D. J.** (1994), « Research note: How valuable are organizational capabilities? », *Strategic Management Journal*, 15(S1), p. 143-152.
- Collis, D. J. et Montgomery, C. A.** (1995), « Competing on resources », *Harvard Business Review*, 73(4), p. 118–128.
- Conner, K. R. et Prahalad, C. K.** (1996), « A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism », *Organization science*, 7(5), p. 477-501.
- Cool, K. et Schendel, D.** (1988), « Performance differences among strategic group members », *Strategic Management Journal*, 9(3), p. 207-223.
- Corbin, J. M. et Strauss, A.** (1990), « Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria », *Qualitative sociology*, 13(1), p. 3-21.
- Coutelle, P.** (2005), *Introduction aux méthodes qualitatives en sciences de gestion*, Cours du CEFAG. Séminaires d'études qualitatives.
- Covin, J. G. et Slevin, D. P.** (1991), « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), p. 7-26.

- D'Aveni, R. A.** (1994), *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic management*, Free Press: New York.
- D'Aveni, R. A.** et **Gunther, R.** (2007), « Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering », In *Das Summa Summarum des Management*, Gabler, p. 83-93.
- Daft, R.** (1983), *Organization theory and design*. New-York: West.
- Dagnino, G. B., Le Roy, F., Yami, S.** (2007), « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue française de gestion*, 7(176), p. 87-98.
- Damon, J.** (2002), *La question SDF. Critique d'une action publique*, Paris : PUF
- Danneels, E.** (2002), « The dynamics of product innovation and firm competences », *Strategic Management Journal*, (23), p. 1095-1121.
- Danneels, E.** (2008), « Organizational Antecedents of Second-Order Competences », *Strategic Management Journal*, 2008, 29(5), p. 519-543.
- Danneels, E.** (2011), « Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona », *Strategic Management Journal*, 32(1), p. 1-31.
- David, A., Hatchuel, A., Laufer, R.** (2000), « Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie pour la recherche en management », *Paris: Collection FNEGE, Librairie Vuibert*.
- Dávila, J. C.** (2013), « Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza », *Cuadernos de Administración*, 26(47), p. 11–33.
- Deeds, D. L., DeCarolis, D., Coombs, J.** (1999), « Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis of new biotechnology firms », *Journal of Business Venturing*, 15(3), p. 211–229.
- De Jong J. P.** et **Vermeulen P A.** (2003), « Organizing successful new service development: a literature review », *Management decision*, 41(9), p. 844-858.
- De La Rupelle, G.** et **Mouricou, P.** (2009), *Donner du sens à ses données qualitatives en Systèmes d'Information: deux démarches d'analyse possibles à l'aide du logiciel NVivo 8*, Paris Dauphine University.
- Delavallée, E.** (2017), *Transformer son organization : alignement stratégique & agilité organisationnelle : six principes opérationnels*, Editions Maxima, 358 p.
- De La Ville, V. I.** (2000), « La recherche idiographique en management stratégique: une pratique en quête de méthode? », *Finance contrôle stratégie*, 3(3), p. 73-99.
- Delbecq, É.** (2017), « L'intelligence économique, une culture bien spécifique », *I2D-Information, données & documents*, 54(2), p. 30-32.
- Delmas, M. A.** (1999), « Exposing strategic assets to create new competencies: the case of technological acquisition in the waste management industry in Europe and North America », *Industrial and Corporate Change*, 8(4), p. 635-671.
- Deloitte** (2016), *Global human capital trends 2016*, available at: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2016.html>
- Den Hertog, P.** et **De Jong, G.** (2007), « Randstad's business model of innovation: Results from an exploratory study in the temporary staffing industry », *Innovation*, 9(3-4), p. 351-364.
- Depeyre, C.** et **Mirc, N.** (2007), « Dynamic Capabilities: problèmes de définition et d'opérationnalisation du concept », *Le Libellio d'AEGIS*, 3(5), p. 2-12.
- Deschamps, C.** (2013), *L'approche phénoménologique en recherche: comprendre en retournant au vécu de l'expérience humaine*. Montréal: Guérin Universitaire.
- Deschenaux, F.** (2005), *Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0*, ARQ.
- Deschenaux, F.** (2007), « Guide d'introduction », *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*.

- Desreumaux, A.** (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, (107), p. 86- 108.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Mckee, J. E.** (1999), « Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure and process », *Entrepreneurship: theory and practice*, 23(3), 85.
- Dewars, R. D. et Dutton, J. E.** (1986), « The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis », *Management Science*, 32(11), p. 1422-1433.
- Diaz, F.** (2005), « L'observation participante comme outil de compréhension du champ de la sécurité. Récit d'un apprentissage de l'approche ethnographique pour tenter de rendre compte de la complexité du social », *Champ pénal/Penal field*, 2.
- Dierickx, I. et Cool, K. O.**, (1989), « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage Management », *Science*, 35(12), p. 1504-1511.
- Ding, X., Verma, R., Iqbal, Z.** (2007), « Self-Service Technology and Online Financial Service Choice », *International Journal of Service Industry Management*, 18(3), p. 246-268.
- Dion, G.** (2008), « Crédit Agricole : du mutualisme à l'internationalisation », n°196-197, p. 179-188.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., Verona, G.** (2010), « Dynamic Capabilities Deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain », *Industrial and Corporate Change*, 19(4), p. 1187-1204.
- Di Stefano G., Peteraf M., Verona G.** (2014), « The Organizational Drivetrain: a road to integration of dynamic capabilities research », *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), p. 307–327.
- Dosi, G. et Malerba, F.** (1996), « Organizational learning and institutional embeddedness », *Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise*, Palgrave Macmillan, London, p. 1-24.
- Dosi, G. et Marengo, L.** (1994), « Some elements of an evolutionary theory of organizational competences », *The Theory of the Firm: Critical Perspectives on Business and Management*, p. 50-73.
- Dosi, G., Nelson, R., Winter, S.** (2001), *The nature and dynamics of organizational capabilities*, OUP Oxford.
- Dosi, G., Teece, D. J., Winter, S.** (1990), « Les frontières des entreprises: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'économie industrielle*, 51(1), p. 238-254.
- Dosi, G., Teece, D. J., Winter, S.** (1992), « Toward a theory of corporate coherence: preliminary remarks », *Technology and enterprise in a historical perspective*, p. 185-211.
- Drazin, R., Glynn, M. A., Kazanjian, R. K.** (1999), « Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective », *The Academy of Management Review*, 24(2), p. 286-3074.
- Drew S.** (1994), « BPR in financial services: factors for success », *Long range planning*, 27(5), p. 25-41.
- Drnevich, P. L. et Kriauciunas, A. P.** (2011), « Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance », *Strategic management journal*, 32(3), p. 254-279.
- Drucker, P.** (2012), *Post-capitalist society*. Routledge.
- Dupouët, O. et Barlatier, P. J.** (2011), « Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle: le cas GDF SUEZ », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 15(4), p. 95-108.
- Duttweiler, R.** (2011). *Managing liquidity in banks: A top down approach*. John Wiley & Sons.
- Dyer, J. H. et Nobeoka, K.** (2000), « Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case », *Strategic management journal*, 21(3), p. 345-367.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M., Peteraf, M.** (2009), « Dynamic capabilities: current debates and future directions », *British Journal of Management*, (20)1, S1–S8.

- Easterby-Smith, M. et Prieto, I. M.** (2008), « Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? », *British journal of management*, 19(3), p. 235-249.
- Edwards, J. R.** (2001), « Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework », *Organizational Research Methods*, (4)2, 144–192.
- Eisenhardt, K. M.** (1989), « Building theories from case study research », *Academy of management review*, 14(4), p. 532-550.
- Eisenhardt, K. M., Brown, S. L.** (1998), « Competing on the edge: Strategy as structured chaos », *Long Range Planning*, 31(5), p. 786-789.
- Eisenhardt, K. M., Furr, M. R., Bingham, C. B.** (2010), « Microfoundations of performance: balancing efficiency and flexibility in dynamics environments », *Organization Science*, 21(6), p. 1263-1273.
- Eisenhardt, K. M. et Graebner, M. E.** (2007), « Theory building from cases: Opportunities and challenges », *The Academy of Management Journal*, 50(1), p. 25-32.
- Eisenhardt, K. M. et Martin, J.A.** (2000), « Dynamic capabilities: what are they? », *Strategic Management Journal*, 21(10/11), p. 105-1121.
- Eisenhardt, K. M., Tabrizi, B. N.** (1995), « Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry », *Administrative science quarterly*, p. 84-110.
- Erikson, T.** (2002), « Entrepreneurial capital: the emerging venture's most important asset and competitive advantage », *Journal of Business Venturing*, 17(3), p. 275-290.
- Eriksson, T.** (2014), « Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities », *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), p. 65-82.
- Eriksson, T., Nummela, N., Saarenketo, S.** (2014), « Dynamic capability in a small global factory », *International business review*, 23(1), p. 169-180.
- Erize-Gardes, N.** (2002). *L'alliance, une interprétation en termes d'information et de création de connaissance: application au secteur institutionnel bancaire et financier* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 3).
- Ettlie, J. E. et Pavlou, P. A.** (2006), « Technology-based new product development partnerships », *Decision Sciences*, 37(2), p. 117-147.
- Evrard, Y., Roux, E., Pras, B.** (2003), *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, 3rd édition, Paris : Nathan.
- Fabrizi, J. et Charue-Duboc, F.** (2013), « Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs: le cas de La Ruche », *Management international*, 17(3), p. 86-99.
- Fabrizi, J. et Charue-Duboc, F.** (2016). « Les espaces de coworking: nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte? », *Revue française de gestion*, 42(254), p. 163-180.
- Fabiani T. et Terrazoni, N.** (2017), « Start-up et entreprise : mode d'emploi », in Frimousse S. et Peretti J.M., « Comment associer durablement changement et business développement », *Question(s) de management*, 2(17), p. 109-133.
- Fagerberg, J.** (2003), « Schumpeter and the revival of evolutionary economics: an appraisal of the literature », *Journal of evolutionary economics*, 13(2), p. 125-159.
- Farjaudon, A. L., Soulerot, M.** (2007), « Les implications du dilemme exploitation/exploration sur le contrôle de gestion : le cas d'une entreprise de produits de grande consommation », *Cahiers de Recherche du CREFIGE*, Université Paris-Dauphine.
- Fasnacht, D.** (2009), *Open Innovation in the financial services: growing through openness, flexibility and customer integration*, Springer Science & Business Media.
- Favre-Bonté, V, Gardet, E., Thévenard-Puthod, C.** (2009). « Gestion des innovations: le cas d'une caisse régionale du Crédit Agricole ». *Gestion*, 34(1), p. 10-19.
- Favret-Saada, J.** (1990), « Etre affecté », *Gradhiva*, 8, p. 3-10.

- Feldman, M. S.** (2000), « Organizational routines as a source of continuous change », *Organization science*, 11(6), p. 611-629.
- Feldman, M. S.** et **Pentland, B. T.** (2003), « Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change », *Administrative science quarterly*, 48(1), p. 94-118.
- Felin, T.** et **Foss, N. J.** (2005), « Strategic organization: A field in search of micro-foundations », *Strategic organization*, 3(4), p. 441-455.
- Felin, T., Foss N. J., Heimeriks K. H., Madsen T. L.** (2012), « Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes and structure », *Journal of Management Studies*, 49(8), p. 1351-1374.
- Ferrary, M.** (1997), « Banques à réseaux: à la recherche de l'avantage concurrentiel », *Revue française de gestion*, 116, p. 52-62.
- Ferrary, M.** (2008), « L'innovation radicale: entre cluster ambidextre et organisations spécialisées », *Revue française de gestion*, (7), p. 109-125.
- Filatotchev, I., Wright, M., Uhlenbruck, K., Tihanyi, L., Hoskisson, R. E.** (2003), « Governance, organizational capabilities, and restructuring in transition economies », *Journal of world business*, 38(4), p. 331-347.
- Floyd, S. W.** et **Lane, P. J.** (2000), « Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal », *Academy of management review*, 25(1), p. 154-177.
- Floyd, S. W.** et **Wooldridge, B.** (2000), *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*, Sage.
- Foli, O.** et **Dulaurans, M.** (2013), « Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte », *Études de communication. Langages, information, médiations*, (40), p. 59-76.
- Fonrouge, C.** (2007). « Relations externes et innovation », *Revue française de gestion*, (1), p. 117-133.
- Fontaine, J.**, (2015), « Comment construire un plan stratégique à moyen terme dans le nouvel environnement bancaire ? », *Revue d'économie financière*, (n° 118), p. 37-51.
- Foss, N. J.** (1997), *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press on Demand.
- Foss, N. J.** (2011), « Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like », *Journal of Management*, 37(5), p. 1413-1428.
- Foss, L., Iakovleva, T., Kickul, J., Oftedal, E.M., Solheim, A.** (2011), « Taking innovations to market: the role of strategic choice and the evolution of dynamic capabilities », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 12(2), p. 105-116.
- Foss, N. J., Ishikawa, I.** (2007), « Towards a dynamic resource-based view: Insights from Austrian capital and entrepreneurship theory », *Organization Studies*, 28(5), p. 749-772.
- Fransman, M.** (1998), « Information, knowledge, vision and theories of the firm », *Technology, organization, and competitiveness: perspectives on industrial and corporate change*, p. 147-191.
- Freeman, C.** (2013), *Economics of industrial innovation*, Routledge, 2013.
- Freeman, C., Clark, J., Soete, L.** (1982), « Unemployment and technical innovation: a study of long waves and economic development », Burns & Oates.
- Fujimoto T.** (2001), « The Japanese automobile parts supplier system: the triplet of effective inter-firm routines », *International Journal of Automotive Technology and Management*, 1(1), p. 1-34.
- Fukuzawa, M.** (2015), « Dynamic capability as fashion », *Annals of Business Administrative Science*, 14(2), p. 83-96.
- Galbraith, J. R.** (1973), *Designing Complex Organizations*. Addison Welsey.

- Galliano, D. et Nadel, S.** (2013), « Les déterminants de l'adoption de l'éco-innovation selon le profil stratégique de la firme: le cas des firmes industrielles françaises », *Revue d'économie industrielle*, (142), p. 77-110.
- Galunic, D. C. et Eisenhardt, K. M.** (2001), « Architectural innovation and modular corporate forms », *Academy of Management Journal*, 44(6), p. 1229-1249.
- Garreau, L. et Bandeira-De-Mello, R.** (2008), *Possibilités et pièges liés à l'utilisation des logiciels dans le processus d'analyse au travers de la théorie enracinée*, Conférence AIMS.
- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., Bacevice, P. A.** (2017), « Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces », *Organization Studies*, 38(6), p. 821– 842.
- Gasmann, O. et Enkel, E.** (2004), *Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. Proceedings of The R&D Management, Conference, Lisbon, Portugal, July 6-9.*
- Gasse, Y., Dokou, G. A. K., Drapeau, M. J.** (2015), « Les intervenants économiques, leurs perceptions et leurs pratiques dans l'accompagnement des entrepreneurs: une étude comparative Québec/France », *Gestion 2000*, 32(2), p. 103-127.
- Gatfaoui, S.** (2017), « Comment développer une relation bancaire fondée sur la confiance? », *Décisions Marketing*, p. 91-103.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C.** (2012), *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson.
- Gavetti, G.** (2005), « Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development », *Organization Science*, 16(6), p. 599-617.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., Corley, K. G.** (2017), « Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building », *Journal of Management Inquiry*.
- George, G.** (2005), « Slack resources and the performance of privately held firms », *Academy of Management Journal*, 48(4), p. 661-676.
- Gianfaldoni, P., N. et Richez-Battesti, N.** (2006), *Gouvernance et proximité : la contribution des banques coopératives au développement local*, Cinquièmes Journées de la Proximité – La proximité, entre interactions et institutions Université de Bordeaux 4 – 28-30 juin 2006.
- Gianodis, P. T., Ettl, J. E., Urbina, J. J.** (2014), « Open service innovation in the global banking industry: inside-out versus outside-in strategies », *The academy of Management Perspectives*, 28(1), p. 76-91.
- Gibson, C. B. et Birkinshaw, J.** (2004), « The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity », *Academy of management Journal*, 47(2), p. 209-226.
- Gilbert, C. G.** (2006), « Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist? », *Organization Science*, 17(1), p. 150-167.
- Gilbert, L. S.** (2002), « Going the distance: 'closeness' in qualitative data analysis software », *International journal of social research methodology*, 5(3), p. 215-228.
- Gioia, D. A. et Chittipeddi, K.** (1991), « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic management journal*, 12(6), p. 433-448.
- Gioia D. A., Corley K. G., Hamilton A. L.** (2013), « Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology », *Organizational Research Methods*, 16(1), p. 15-31.
- Giordano, Y. et Jolibert, A.** (2016), « Chronique sur le métier de chercheur », *Revue internationale PME*, 29(2), p. 7-17.
- Girin, J.** (1986), « L'objectivation des données subjectives. Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », *Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion*, 170-186.

- Girin, J.** (1989), *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*, Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris.
- Giudici A. et Reinmoeller P.** (2012), « Dynamic capabilities in the dock: A case of reification? », *Strategic Organization*, 10(4), p. 436-449.
- Glaser, B. G.** (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs forcing*. Sociology press.
- Glaser, B. G. et Strauss, A.** (1967), « The discovery of grounded theory », *London: Weidenfeld and Nicholson*, 24(25), p. 288-304.
- Gnizy, I., E., Baker, W., Grinstein, A.** (2014), « Proactive learning culture: A dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets », *International Marketing Review*, 31(5), p. 477-505.
- Godelier, M.** (2000), « Le métier de chercheur », *Sciences de l'homme et de la société*, (58).
- Gosselin F.**, « Un monde sans banques est-il possible ? », *Gestion* 2017/3 (Vol.42), p. 26-28.
- Grant, R. M.** (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, 33(3), p. 114-135.
- Grant, R. M.** (1996), « Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration », *Organization Science*, 7(4), p. 375-387.
- Grant, R. M.** (2013), « Reflections on knowledge-based approaches to the organization of production », *Journal of Management and Governance*, 17(3), p. 541-558.
- Grawitz, M.** (2001), *Méthodes des Sciences sociales*, 5ème Edition Dalloz.
- Gremme et Wohlgemuth** (2017), « Dynamic capabilities: a systematic literature review of theory and practice », *European Journal of Management Issues*, 25(1), p. 30-35.
- Griffith, D. A. et Harvey, M. G.** (2001), « A resource perspective of global dynamic capabilities », *Journal of International Business Studies*, 32(3), p. 597-606.
- Groleau, C.** (2003), « L'observation », *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS. Colombelles, p. 211-244.
- Grosjean, S. et Groleau, C.** (2013), « L'ethnographie organisationnelle aujourd'hui », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, p. 13-23.
- Guan, J. et Ma, N.** (2003), « Innovative capability and export performance of Chinese firms », *Technovation*, 23(9), p. 737-747.
- Guilmot, N.** (2016), « Les paradoxes comme source de résistance au changement », *Revue française de gestion*, 42(258), p. 29-44.
- Gupta A. et Winter, S.** (2009), *Dynamic capabilities of the firm and strategic change*, Summer Conference 2009. Paper to be presented at the Summer Conference, p. 17-19.
- Hackett, S. M. et Dilts, D. M.** (2004), « A systematic review of business incubation research », *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), p. 55-82.
- Halilem, N. et St-Jean, E.** (2007), *L'innovation au sein des PME: Proposition d'un cadre conceptuel*, 5ème Congrès International de l'Académie de V Entrepreneurial, Sherbrooke, 4.
- Hanson, S. G., Kashyap, A. K., Stein, J. C.** (2011), « A macroprudential approach to financial regulation », *Journal of Economic Perspectives*, 25(1), p. 3-28.
- Hargadon, A. B. et Bechky, B. A.** (2006), « When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work », *Organization Science*, 17(4), p. 484-500.
- Harreld, J., O'Reilly, C., Tushman, M.** (2007), « Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action », *California Management Review*, 49(4), p. 21-43.
- Hartman, P., Gliedt, T., Widener, J., Loraamm, R. W.** (2017), « Dynamic capabilities for water system transitions in Oklahoma », *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 25, p. 64-81.

- Hayes, R., S., Wheelwright S., Clark. K.** (1988), *Dynamic Manufacturing: creating the Learning Organization*, New York: Free Press.
- Heckscher, C. et Donnellon A.**, (1994), *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*. SAGE Publications, Incorporated, 1994.
- Helfat, C. E.** (1997), « Know-How and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D », *Strategic Management Journal*, 18(5), p. 339-360.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., Winter S. G.** (2007), *Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., Winter, S. G.** (2009), *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, John Wiley & Sons.
- Helfat, C. E. et Martin, J. A.** (2015), « Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change », *Journal of Management*, 41(5), p.1281-1312.
- Helfat, C. E. et Peteraf, M. A.** (2003), « The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles », *Strategic Management Journal*, 24(10), p. 997-1010.
- Helfat, C. E. et Peteraf, M. A.** (2009), « Understanding dynamic capabilities: progress along a development path », *Strategic Organization*, (7), p. 91-102.
- Helfat, C. E. et Peteraf, M. A.** (2015), « Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities », *Strategic Management Journal*, 36(6), p. 831-850.
- Helfat, C. E. et Winter, S. G.** (2011), « Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world », *Strategic management journal*, 32(11), p. 1243-1250.
- Henderson, R. M.** (1994), « The Evolution of Integrative Capability: Innovation in Cardiovascular Drug Discovery », *Industrial and Corporate Change*, 3(3), p. 607-630.
- Henderson, R. M. et Clark, K. B.** (1990), « Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms », *Administrative science quarterly*, p. 9-30.
- Henderson, R. M., Cockburn, I.** (1994), « Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research », *Strategic Management Journal*, 15(1), p. 63-84.
- Henderson, R. M., Cockburn, I.** (1996), « Scale, scope, and spillovers: the determinants of research productivity in drug discovery », *The Rand journal of economics*, p. 32-59.
- Hennestad, B. W.** (1990). The symbolic impact of double bind leadership: Double bind and the dynamics of organizational culture. *Journal of Management Studies*, 27(3), 265-280.
- Hess, A. M. et Rothaermel, F. T.** (2011), « When are assets complementary? Star scientists, strategic alliances, and innovation in the pharmaceutical industry », *Strategic Management Journal*, 32(8), p. 895-909.
- Hill S. A. et Birkinshaw, J.** (2008), « Strategy–organization configurations in corporate venture units: Impact on performance and survival», *Journal of Business Venturing*, 23(4), p. 423-444.
- Hilliard, R. et Jacobson, D.** (2011), « Cluster versus firm-specific factors in the development of dynamic capabilities in the pharmaceutical industry in Ireland: A study of responses to changes in environmental protection regulations », *Regional Studies*, 45(10), p. 1319-1328.
- Hirt, M. et Willmott, P.** (2014), « Strategic principles for competing in the digital age », *McKinsey Quarterly*, 5(1).
- Hlady-Rispal, M.** (2015), « Une stratégie de recherche en gestion- L'étude de cas », *Revue française de gestion*, 41(253), p. 251-266.
- Hoang, H. A., Rothaermel, F. T.** (2010), « Leveraging internal and external experience: exploration, exploitation, and R&D project performance », *Strategic Management Journal*, 31(7), p. 734-758.
- Hodgson, G. M.** (1998), « The approach of institutional economics », *Journal of economic literature*, 36(1), p. 166-192.

- Hofer, C. et Schendel, D.** (1978), *Strategy formulation: analytical concepts*, West Publishing Company.
- Huberman, A. M. et Miles, M. B.** (1991), *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, Éditions du Renouveau pédagogique; De Boeck.
- Huet, F. et Lazaric, N.** (2008), « Capacités d'absorption et d'interaction: une étude de la coopération dans les PME françaises », *Revue d'économie industrielle*, (121), p. 65-84.
- Hughes, E. C.** (1996), *Le regard sociologique : essais choisis* (textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie), Paris : Edition de l'EHESS.
- Hugon, S.** (2011), « Nouvelles Pratiques numériques ; Recevabilité sociale et transformation de l'entreprise », *Personnel*, N° 522, p.50-51.
- Husserl, E.** (1970), *The crisis of European sciences and transcendental phenomenology: An introduction to phenomenological philosophy*, Northwestern University Press.
- Iansiti, M. et Clark, K. B.** (1994), « Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers », *Industrial and corporate change*, 3(3), p. 557-605.
- Ibanescu, M.** (2011), *L'impact des capacités opérationnelles et dynamiques sur la performance des entreprises manufacturières du Québec*, Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal.
- Iles, A. et Martin, A. N.** (2013), « Expanding bioplastics production: sustainable business innovation in the chemical industry », *Journal of Cleaner Production*, 45, p. 38-49.
- Imbert, G. et Chauvet, V.** (2012), « De la capacité d'absorption à la capacité d'insémination », *Revue française de gestion*, (2), p. 111-127.
- Jacob, R.** (2017), « Collaborer, innover et changer face à la complexité du monde des affaires », *Gestion*, 2(42), p. 102-105.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., Van de Ven, A. H.** (2013), « Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve », *Strategic Organization*, 11(3), p. 245-280.
- Jick, T. D.** (1979), « Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action », *Admin. Sci. Quart*, 24(4) p. 602-612.
- Johnson, D. R. et Hoopes, D. G.** (2003), « Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure », *Strategic Management Journal*, 24(10), p. 1057-1068.
- Josserand, E.** (2007), « Le pilotage des réseaux: Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, (170), p. 95-102.
- Joyeau, A., Robert-Demontrond, P., Schmidt, C.** (2010), « Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines: principes, portée, limites », *Management & Avenir*, (4), p. 14-39.
- Jullien, F.** (2009), *Les transformations silencieuses*, Chantiers, I, Grasset.
- Junker, B. H.** (1960), *Field work: An introduction to the social sciences*, University of Chicago Press.
- Jurksiene, L. et Pundziene, A.** (2016), « The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity », *European Business Review*, 28(4), p. 431-448.
- Kale, D.** (2010), « The distinctive patterns of dynamic learning and inter-firm differences in the Indian pharmaceutical industry », *British Journal of Management*, 21(1), p. 223-238.
- Kale, P. et Singh, H.** (2007), « Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success », *Strategic management journal*, 28(10), p. 981-1000.
- Kanter, R. M.** (1983), *The change masters: Binnovation and entrepreneurship in the American corporation*. Touchstone Book.

- Karagouni, G.** et **Papadopoulos, I.** (2007), The impact of technological innovation capabilities on the competitiveness of a mature industry, *Transactions on Line*, 1(1), p. 17-34.
- Karim, S.** (2006), « Modularity in organizational structure: The reconfiguration of internally developed and acquired business units », *Strategic Management Journal*, 27(9), p.799-823.
- Karim, S.** et **Mitchell, W.** (2000), « Path dependent and path-breaking change: reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978-1995 », *Strategic Management Journal*, (21), p. 1061-1081.
- Karmarkar, U. S.** (2000), « Financial Service Networks: Access, Cost Structure and Competition », in *Creating Value in Financial Services*, Springer, Boston, MA, p. 267-287.
- Karyotis C.** (2010), « Une lecture en 3D de la crise bancaire », *L'Expansion Management Review*, (1)136, p. 122-129.
- Kashyap, A. K.** et **Stein, J. C.** (2004), « Cyclical implications of the Basel II capital standards », *Economic Perspectives-Federal Reserve Bank Of Chicago*, 28(1), p. 18-33.
- Katila, R.** et **Ahuja, G.** (2002), « Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction », *Academy of management journal*, 45(6), p. 1183-1194.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., Teece, D. J.** (2010), « Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities », *Industrial and Corporate Change*, 19(4), p. 1175-1186.
- Kaufmann, J-C.** (2007), *L'entretien compréhensif*, 2e édition, Paris, Armand Colin, 126p.
- Kazanjian, R. K.** et **Rao, H.** (1999), « Research note: the creation of capabilities in new ventures—a longitudinal study », *Organization Studies*, 20(1), p. 125-142.
- Kechidi, M.** et **Labrousche, G.** (2013), *L'innovation ouverte comme capacité dynamique relationnelle. Une référence au groupe Sanofi*, XXIIIe Conférence de l'AIMS, Clermont-Ferrand, France, 10-12 Mai.
- Keck, S. L.** et **Tushman, M. L.** (1993), « Environmental and organizational context and executive team structure », *Academy of Management Journal*, 36(6), p. 1314-1344.
- Keil, T., McGrath, R. G., Tukiainen, T.** (2009), « Gems From the Ashes: Capability Creation and Transformation in Internal Corporate Venturing », *Organization Science*. 20(3), p. 601-620.
- Kim, L.** (1998), « Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor », *Organization science*, 9(4), p. 506-521.
- King, A. A.** et **Tucci, C. L.** (2002), « Incumbent entry into new market niches: the role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capability », *Management Science*, 48(2), p. 171-186.
- King, N.** (1992), « Modeling the innovation process: an empirical comparison of approaches », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, p. 89–100.
- Kirzner, I. M.** (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Knight, G. A.** et **Cavusgil, S. T.** (2004), « Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm », *Journal of international business studies*, 35(2), p. 124-141.
- Koch M., Paquerot, M., Sueur, I.** (2011), « La fidélisation des jeunes : un challenge pour les banques », in Lamarque, Eric, (coord.), *Management de la banque : risques, relation client, organisation*, Paris, Pearson Education France, p. 169.
- Koch, T. W., MacDonald, S. S.** (2014). *Bank management*. Nelson Education.
- Koenig, G.** (1999), « Les Ressources au Principe de la Stratégie », *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIe siècle*, Economica, p. 199–239.
- Kogut, B.** (2000), « The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure », *Strategic management journal*, 21(3), p. 405-425.
- Kogut, B.** et **Zander, U.** (1992), « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology », *Organization science*, 3(3), p. 383-397.

- Kor, Y. Y. et Mahoney, J. T.** (2005), « How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance », *Strategic Management Journal*, 26(5), p. 489-496.
- Kor, Y. Y. et Mesko, A.** (2013), « Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic », *Strategic Management Journal*, 34(2), p. 233-244.
- Kotter, J. P.** (1996), *Leading Change*, Boston..
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., Groen, A. J.** (2010), « The resource-based view: a review and assessment of its critiques », *Journal of management*, 36(1), p. 349-372.
- Kraatz, M. S. et Zajac, E. J.** (2001), « How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence », *Organization Science*, 12(5), p. 632–657.
- Kriz, A., Voola, R., Yuksel, U.** (2014), « The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights », *Journal of Strategic Marketing*, 22(4), p. 287-299.
- Kuuluvainen, A.** (2012), « How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples », *Journal of Strategy and management*, 5(4), p. 381-392.
- Labrousche, G.** (2014), *Les Capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction*, XXIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Labrousche, G.** (2016), *Stratégie d'innovation et capacités dynamiques relationnelles: le cas de l'industrie pharmaceutique*, Doctoral dissertation, Toulouse 1.
- Lai, K.-W., Pratt, K., Anderson, M., Stigter, J.** (2006), *Literature Review and Synthesis: Online Communities of Practice*, Ministry of Education, New Zealand.
- Lallé, B.** (2004), « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion », *Revue française de gestion*, (1), p. 45-65.
- Lamarque, E.** (2011), *Management de la banque : risques, relation client, organisation*, Paris, Pearson Education France, 2011, p. 169.
- Lamarque, E et Lamarque, F.** (2003), « De la compétence organisationnelle à la compétence humaine: le cas du secteur bancaire », *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 224-237.
- Lampel, J. et Shamsie, J.** (2003), « Capabilities in motion: New organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry », *Journal of Management Studies*, 40(8), p. 2189-2210.
- Lane, P. J., Koka, B. R., Pathak, S.** (2006), « The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct », *Academy of Management Review*, (31)4, p. 833-863.
- Langley, A. et Abdallah, C.** (2011), « Templates and turns in qualitative studies of strategy and management », *Building methodological bridges*, Emerald Group Publishing Limited, p. 201-235.
- Lapalle, M.** (2012), *Étude des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des parties prenantes internes et externes de l'organisation: salariés, clients et militants: Le cas d'une entreprise de l'économie sociale: la MAIF* (Doctoral dissertation, Université Toulouse 1 Capitole).
- Lapassade, G.**, (2002), « Observation participante », in Jacqueline Barus-Michel *Vocabulaire de psychosociologie* érès « Hors collection », p. 375-390.
- Latour, B.** (1994), « On technical mediation-philosophy, sociology, genealogy », *Common Knowledge*, (5), p. 29–64.
- Laursen, K. et Salter, A.** (2006), « Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms », *Strategic Management Journal*, 27, p. 131–150.
- Lavie, D.** (2006), «The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view », *Academy of management review*, 31(3), p. 638-658.
- Lavie, D. et Rosenkopf, L.** (2006), « Balancing exploration and exploitation in alliance formation”, *Academy of Management Journal*, 49(4), p. 797-818.

- Lawson, B. et Samson, D.** (2001), "Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach", *International Journal of Innovation Management*, 5(3), p. 377–400.
- Lazarc, N.** (1999), « Routines et apprentissage dans la théorie évolutionniste: portées et limites des fondements cognitifs », *Approches évolutionnistes de l'entreprise et de l'industrie*, Paris, L'Harmattan.
- Lazarc, N.** (2000), « The role of routines, rules and habits in collective learning: some epistemological and ontological considerations », *European Journal of Economic and Social Systems*, 14(2), p. 157-171.
- Lazonick, W. et Prencipe, A.** (2005), « Dynamic capabilities and sustained innovation: strategic control and financial commitment at Rolls-Royce plc », *Industrial and Corporate Change*, 14(3), p. 501-542.
- Le Bret, H.** (2016), « Le compte-nickel : un compte pour tous, sans banque », *Le journal de l'école de Paris du management*, 6(122), p. 24-30.
- Lee, H., Paek, B., Jung, J.** (2016), *Research on the dynamic capabilities of leading firms: The case of Samsung's digital TV business*, In *ISPIM Innovation Symposium* (p.1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Lee, J., Lee S., Rho, S.** (2002), « An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based mode I », *Strategic Management Journal*, (23), p. 727–746.
- Le Moal, R.** (2015), « Les banques ont tout intérêt à nouer des partenariats », *Revue Banque & Stratégie*, n°339, septembre 2015.
- Lenfle, S.** (2008), « Exploration and project management », *International Journal of Project Management*, 26(5), p. 469-478.
- Leonard-Barton, D.** (1992), « Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development », *Strategic Management Journal*, 13(S1), p. 111-125.
- Lerner, J.** (2006), « The new new financial thing: The origins of financial innovations », *Journal of Financial Economics*, 79(2), 223-255.
- Lévy J-L.** (2001), *L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action*, Paris : Economica.
- Lewin, A. Y. et Stephens C. U.** (1993), « Designing postindustrial organizations: combining theory and practice », *Organizational change and redesign*, p. 393-409.
- Lewin, K.** (1939), Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods, *American journal of sociology*, 44(6), p. 868-896.
- Lewis** (2000), Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), p. 760-776.
- Lhoste, É. et Barbier, M.** (2016), « FabLabs », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 10(1), p. 43-69.
- Li., D. et Liu, J.** (2014), « Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China », *Journal of Business Research*, 67(1), p. 2793-2799.
- Lichtenthaler, U.** (2009), « Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes », *Academy of management journal*, 52(4), p. 822-846.
- Lichtenthaler, U. et Lichtenthaler, E.** (2009), « A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity », *Journal of management studies*, 46(8), p. 1315-1338.
- Lichtenthaler, U.** (2011), « Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions », *Academy of Management Perspectives*, 25(1), p. 75-93.
- Lin, Y. et Wu, L.Y.** (2014), « Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework », *Journal of Business Research*, 67(3), p. 407-413.
- Llorca M.**, « Les banques aux prises avec les fintech », *L'Économie politique* 2017/3 (N° 75), p. 43-58.
- Loilier, T. et Malherbe, M.** (2013), « Experimentation and the development of eco-systemic competencies in the field of contactless mobile services », *Understanding business ecosystems*, De Boeck, Paris, p. 193-207.

- Lukášová, R.** (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada Publishing as.
- Lumpkin G.T.** et **Dess G.G.** (1996), « Claryfing the entrepreneurial orientation construct and linking it to Performance », *Academy of Management Review*, (21)1, p. 135-172.
- Macher, J. T.** et **Mowery, D. C.** (2009), « Measuring dynamic capabilities: practices and performance in semiconductor manufacturing », *British Journal of Management*, 20(s1).
- Madhok, A.** et **Osegowitsch, T.** (2000), « The international biotechnology industry: a dynamic capabilities perspective », *Journal of international business studies*, 31(2), p. 325-335.
- Mahoney, J. T.** et **Pandian, J. R.** (1992), « The resource-based view within the conversation of strategic management », *Strategic management journal*, (13)5, p. 363–380.
- Makadok, R.** (2001), « Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation », *Strategic Management Journal*, 22(5), p. 387–401.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., Koponen, A.** (2014), « Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis », *Journal of business research*, 67(1), p. 2707- 2719.
- Malerba, F.** et **Orsenigo L.** (1993), « Technological regimes and firm behavior », *Industrial and corporate change*, (2)1, p. 45–71.
- Marceau, G.** (2011), « Banques en ligne : du mimétisme au “e-business model” bancaire », *Gestion 2000*, (4)28, p. 49-65.
- March, J.** (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, (2) p. 71-87.
- Marcus, A. A.** et **Anderson, M. H.** (2006), « A general dynamic capability: Does it propagate business and social competencies in the retail food industry? », *Journal of Management Studies*, 43(1), p. 19-46.
- Marinos, C.** (2018), « Espaces collaboratifs de travail et clubs d’entreprises: des réseaux au cœur des dynamiques collaboratives d’innovation », *Innovations*, (1), p. 119-141.
- Marouf, Z.** (2011), *Les réseaux sociaux numériques d’entreprise. Etat des lieux et raisons d’agir*, L’Harmattan, Paris.
- Marpasat, M.** (2005), *The problem of definitions: points of similarity and difference*, In Paper to the CUHP thematic network conference, Brussels, p. 3-4.
- Marsh, S. J.** et **Stock, G. N.** (2006), « Creating Dynamic Capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation », *The journal of product Innovation Management*, (23)5, p. 422-436.
- Martinaud, B.** (2012), *Start-up: anti-bible à l’usage des fous et des futurs entrepreneurs*, Pearson Education France.
- Matherat, S.** (2013), « Banques : quel business model après la crise ? », *Revue d’économie financière*, (4)112, p. 159-174.
- Matheu, M.** (1986), « La familiarité distante », *Gérer et Comprendre*, 3, p. 81-94.
- Maus, A.** et **Sammut, S.** (2017), « Les structures d’accompagnement, des entreprises comme les autres », *Gestion 2000*, 34(5), p. 203-226.
- McCarthy, I. P., Lawrence, T. B., Wixted, B., Gordon, B. R.** (2010), « A multidimensional conceptualization of environmental velocity », *Academy of management review*, 35(4), p. 604-626.
- McKelvie, A.** et **Davidsson, P.** (2009), « From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms », *British Journal of Management*, 20(s1).
- Meirelles, D. S.** et **Camargo, Á. A. B.** (2014), « Dynamic Capabilities: What Are They and How to Identify Them? », *Revista de Administração Contemporânea*, 18(SPE), p. 41-64.
- Mérindol, V., Bouquin, N., Versailles, D., Capdevila, I., Aubouin, N., Le Chaffotec, A., Chiovetta, A., Voisin, T.** (2016), *Le Livre blanc des open labs. Quelles pratiques*, Paris School of Business, 177 p.
- Mérindol, V.** (2017), « Innover en entreprise : de l’innovation à l’action : des secteurs dits traditionnels à la nouvelle économie », *Les notes de l’institut de l’entreprise*.

- Mezias, J. M. et Starbuck, W. H.** (2003), Studying the accuracy of managers' perceptions: A research odyssey, *British Journal of Management*, 14(1), p. 3-17.
- Midler, C. et Navarre, C.** (2007), « Project management in the automotive industry », *The Wiley guide to managing projects*, p. 1368-1388.
- Miller, D. et Shamsie, J.** (1996), « The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965 », *Academy of management journal*, 39(3), p. 519-543.
- Miner, A. S., Bassof, P., Moorman, C.** (2001), « Organizational improvisation and learning: A field study », *Administrative science quarterly*, 46(2), p. 304-337.
- Miner, J. B.** (1980), *Theories of organizational behavior*, Dryden Press.
- Mintzberg, H.** (2009), *Managing*, Berrett-Koehler Publishers.
- Miranda, E.** (2016), *Critical Factors For the Development of Dynamic Capabilities in Puerto Rico's SMEs in the Healthcare Industry and Its Impact on Performance* (Doctoral dissertation, Universidad del Turabo (Puerto Rico)).
- Miranda Torrez, J.** (2017), *Las teorías y la conceptualización de las capacidades dinámicas estratégicas y organizacionales*, XXII Congreso Internacional de contaduría, administración e informática.
- Moatti, S.** (2017), « Technologies de la confiance », *L'Économie politique*, (3)75, p. 5-7.
- Molitero, T. P. et Wiersema M. F.** (2007), « Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability », *Strategic Management Journal*, 28(11), p. 1065– 1087.
- Mom, T. J. M., Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W.,** (2009), « Understanding variation in managers' ambidexterity: investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms », *Organization Science*, 20(4), p. 812-828.
- Montargot, N. et Duyck, J. Y.** (2017), « Les conditions d'émergence et d'accélération des réseaux sociaux numériques d'entreprises: le cas du groupe d'assurances MMA », *Management & Avenir*, (1), p. 87-113.
- Moorman, C., Miner, A. S.** (1998), « Organizational improvisation and organizational memory », *Academy of management Review*, 23(4), p. 698-723.
- Morillon, L.** (2008), *De l'idylle au détournement, quels apports des CIFRE en Sciences de l'Information et de la Communication*, Les sciences de l'information et de la communication: affirmation et pluralité, Seizième congrès SFSIC, Compiègne, p. 11-13.
- Mosakowski, E. et McKelvey, B.** (1997), « Predicting rent generation in competence-based competition », *Competence-based strategic management*, 65, p. 65-85.
- Mucchielli, A.** (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Colin.
- Mucchielli, A.** (2005), « Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains », *Recherches qualitatives*, 1, p. 7-40.
- Murad A., Konan-Anderson, S.-K., Marko, S.** (2016), « Direct and Configurational Paths of Absorptive Capacity and Organizational Innovation to Successful Organizational Performance », *Journal of Business Research*, 69(11), p. 5317-5323.
- Murty, S.-A., Gilmore, K., Richards, K.-A., Altitio, T.** (2012), « Using a LISTSERV™ to develop a community of practice in end-of-life, hospice, and palliative care social work », *Journal of Social Work in End-of-Life & Palliative Care*, 8(1), p. 77-101.
- Musca, G.** (2007), « La construction de compétences dans l'action », *Revue française de gestion*, (5), p. 93-113.
- Nadler, D. A., Tushman, M. L.** (1990), « Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change », *California management review*, 32(2), p. 77-97.

- Narayanan, V. K., Colwell K., Douglas, F. L.** (2009), « Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities », *British Journal of Management*, 20(s1).
- Nelson, R. R.** (1991), « Why do firms differ, and how does it matter? », *Strategic management journal*, 12(S2), p. 61-74.
- Nelson, R. R.** (1995), « Recent evolutionary theorizing about economic change », *Journal of economic literature*, 33(1), p. 48-90.
- Nelson, R. R. et Winter, S. G.** (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press: Cambridge, MA.
- Nerkar, A. et Roberts, P. W.** (2004), « Technological and product- market experience and the success of new product introductions in the pharmaceutical industry », *Strategic Management Journal*, 25(8-9), p. 779-799.
- Newbert, S. L.** (2007), « Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research », *Strategic management journal*, 28(2), p. 121-146.
- Newey, L. R., Verreynne, M. L., Griffiths, A.** (2012), « The relationship between dynamic and operating capabilities as a stage-gate process: Insights from radical innovation », *Journal of Management & Organization*, 18(1), p. 123-140.
- Newey, L. R. et Zahra, S. A.** (2009), « The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship », *British Journal of Management*, 20(s1).
- Nicourd, S.** (2000), « Systèmes d'acteurs dirigeants et légitimité d'une recherche-action de longue durée », *L'intervention sociologique en entreprise, Paris, DDB*, 230-243.
- Nieves, J., Quintana, A., Osorio, J.** (2016), « Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry », *Tourism and Hospitality Research*, 16(2), p. 158-171.
- Noblet, J-P. et Simon, E.** (2010), « La capacité d'absorption, un état de l'art », *Management & Avenir*, (5), p. 33-50.
- Nonaka, I.** (1989), « Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms », *California Management Review*, 30(3), p. 57-74.
- Nonaka, I.** (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization science*, 5(1), p. 14- 37.
- Nonaka, I. et Toyama, R.** (2007), « Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis) », *Industrial and Corporate Change*, 16(3), p. 371-394.
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N.** (2000), « SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation », *Long Range Planning*, 33(1), p. 5-34.
- Noori, J., Tidd, J., Arasti, M. R.** (2012), « Dynamic capability and diversification », *From Knowledge Management to Strategic Competence: Assessing Technological*, 19, 1.
- North, D. C.** (1990), « A transaction cost theory of politics », *Journal of theoretical politics*, 2(4), p. 355-367.
- Notebaert, J-F., Assadi D., Attuel-Mendes L.** (2008), « L'individualisation de la relation client sur Internet : une analyse comparative du service client en ligne des banques françaises », *Management & Avenir*, (2)16, p. 174-190.
- Noyer, C.** (2005), *Corporate governance et banque : les banques se gouvernent-elles comme d'autres entreprises*, Conférence « Droit, économie et justice dans le secteur bancaire », p. 1-12.
- O'Connor, G. C. et DeMartino, R.** (2006), « Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms », *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), p. 475-497.
- Oktemgil, M. et Greenley, G.** (1997), « Consequences of high and low adaptive capability in UK companies », *European Journal of Marketing*, 31(7), p. 445-466.

- O'Reilly, C. A.** et **Tushman, M. L.** (2008), « Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma », *Research in organizational behavior*, 28, p. 185-206.
- Osegowitsch, T.** et **Madhok, A.** (2001), « Technology flows across firms and nations: an assessment of the biotechnology industry », *International Journal of Biotechnology*, 3(3-4), p. 217-243.
- Overby, E., Bharadwaj, A., Sambamurthy, V.** (2006), « Enterprise agility and the enabling role of information technology », *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., Casebeer, A. L.** (2007), « Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector », *Journal of Management Studies*, 44(5), p. 687-708.
- Padmavathy, C., Balaji, M. S., Sivakumar, V. J.** (2012), « Measuring effectiveness of customer relationship management in Indian retail banks », *International Journal of Bank Marketing*, (30)4, p. 246 – 266.
- Paillé, P.** (1996), « Qualitative (analyse) », *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, p. 180-184.
- Paillé, P.** et **Mucchielli, A.** (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, 1^{ère} édition, Paris.
- Paillé, P.** et **Mucchielli, A.** (2008), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, 2^{ème} édition, Paris.
- Paillé, P.** et **Mucchielli, A.** (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, 3^{ème} édition, Paris.
- Paillé, P.** et **Mucchielli, A.** (2016), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, 4^{ème} édition, Paris.
- Pandit, D., Joshi, M. P., Gupta, R. K., Sahay, A.** (2017), « Disruptive innovation through a dynamic capabilities lens: an exploration of the auto component sector in India », *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 14(1), p.109-130.
- Parida, V.** (2008), *Small Firm Capabilities for Competitiveness: An empirical study of ICT related small Swedish firms* (Doctoral dissertation, Luleå tekniska universitet).
- Parida, V., Pemartín M., Frishammar J.** (2009), « The impact of networking practices on small innovativeness and performance: a multivariate approach », *International Journal of Technoentrepreneurship*, 2(2), p. 115-133.
- Passant, A. J. G., Bouilloud, J. P., Gratacap, A.** (2017), *Le déploiement de la capacité dynamique de gouvernance en contexte de crise organisationnelle : le cas Escp Europe*, XXVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS.
- Pastré, O.** (2002), « Le banquier-actionnaire », *Revue française de gestion*, (5), p. 249-253.
- Patton, M. Q.** (2002), « Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective », *Qualitative social work*, 1(3), p. 261-283.
- Pauget, G.** et **Constans, E.** (2010), « Rapport sur la tarification des services bancaires », *Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie*. Juillet.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., Van Hove, J.** (2016), « Understanding a new generation incubation model: The accelerator », *Technovation*, 50, p. 13-24.
- Pavlou, P. A.** et **El Sawy O.A.** (2011), « Understanding the elusive black box of dynamic capabilities », *Decision sciences*, 42(1), p. 239-273.
- Penrose, E.** (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New-York, Oxford University Press.
- Penrose, E.** (1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, New-York, Oxford University Press.
- Penrose, E.** (2009), *The Theory of the Growth of the Firm*, New-York, Oxford University Press.
- Pentland, B. T.** et **Feldman, M. S.** (2005), « Organizational routines as a unit of analysis », *Industrial and corporate change*, 14(5), p. 793-815.

- Pentland, B. T., Feldman M. S., Markus, C., Liu, P.** (2012), « Dynamics of Organizational Routines: a generative model », *Journal of Management Studies*, 49(8), p. 1484-1508.
- Pentland, B. T. et Rueter, H. H.** (1994), « Organizational routines as grammars of action », *Administrative science quarterly*, p. 484-510.
- Peretz, H.** (1998), *Les méthodes en sociologie: l'observation*. La découverte.
- Perret, V. et Josserand, E.** (2003), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Chapitre 7, p. 165-187, Ellipses.
- Perrin-Joly, C.** (2010), « De la recherche salariée en France: lien de subordination et liberté de la recherche », *SociologieS*.
- Pesqueux, Y.** (2015), « L'innovation entre tradition et nouveauté », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2(200), p. 99-118.
- Pesqueux, Y.** (2017), « Point de vue : des registres de l'innovation en sciences des organisations aujourd'hui », *Gestion 2000*, 5(34), p. 123-143.
- Peteraf, M.** (1993), « The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view », *Strategic management journal*, 14(3), p. 179-191.
- Peteraf, M. et Bergen, M. E.** (2003), « Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework », *Strategic management journal*, 24(10), p. 1027-1041.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., Verona, G.** (2013), « The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together », *Strategic Management Journal*, 34(12), p. 1389–1410.
- Peteraf, M. et Maritan, A.** (2007), « Dynamic Capabilities and Organizational Processes », in Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter, S.D., *Dynamic capabilities : Understanding strategic change in organizations*, Blackwell Publishing.
- Petroni, A.** (1998), « The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization », *Technovation*, 18(3), p. 179-189.
- Pfadenhauer, M.** (2005), *Ethnography of scenes. Towards a sociological life-world analysis of (post-traditional) community-building*, In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 6(3).
- Philippon T.** (2015), « L'opportunité de la Fintech », *Revue d'économie financière*, 3(127), p. 173-206.
- Piening, E. P.** (2013), « Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda », *Public Management Review*, 15(2), p. 209-245.
- Pierre, X. et Burret, A.** (2015), « L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : l'animation de réseaux de pairs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(1), p. 51–73.
- Pisano, G.** (2016), « Vous avez besoin d'une stratégie d'innovation », *Harvard Business Review*, Hors série.
- Pluchart, J. J.** (2017), « Vers une nouvelle esthétique bancaire », *Vie & sciences de l'entreprise*, n° 203, p. 9-21.
- Pollet, P. et Trahand, J.** (2003), *Le travail en réseau, au-delà de l'organisation hiérarchique et des technologies de l'information*, Editions L'Harmattan.
- Popper, K. R.** (1972), *Objective knowledge*, vol. 360, Oxford University Press, p. 81-106.
- Porter, M. E.** (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

- Porter, M. E. et Kramer, M.R.** (2006), « Strategy and society, the link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard Business Review*.
- Poulis, E. et Jackson, P.** (2007), *Dynamic capabilities in dynamic landscapes*, British Academy of Management (BAM) conference (Warwick), CD Proceedings edited by C. Saunders.
- Prahalad, C. K. et Hamel, G.** (1990), « The core competencies of the corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, p. 79-91.
- Prange, C. et Verdier, S.** (2011), « Dynamic capabilities, internationalization processes and performance », *Journal of World Business*, 46(1), p. 126-133.
- Prasad, P. et Prasad, A.** (2000), Stretching the iron cage: The constitution and implications of routine workplace resistance, *Organization Science*, 11(4), p. 387-403.
- Prasanna Kumar, K. L.** (2017), *Innovation and Dynamic Capabilities: In Convergent Approach*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017, 126 p.
- Priem, R. L. et Butler, J. E.** (2001), « Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? », *Academy of management review*, p. 22-40.
- Proeller, I. et Siegel, J. P.** (2010), *Organizational Capabilities and Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Connections and Relevance*, Paper prepared for European Group of Public Administration 2010 Conference, Toulouse, France.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., Lioukas, S.** (2011), « Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance », *Industrial and Corporate Change*, 21(3), p. 615-647.
- Puech, L., Durand, T.** (2016), *Auto-saisine d'une idée et autosaisie de temps par les intrapreneurs : une source de capacités dynamiques*, Workshop « Micro-fondations des capacités dynamiques » PSB/newPIC (Vol. 22, p. 23).
- Pupion, P. C.** (2012), « Le rôle de l'incubateur public dans la création d'entreprises innovantes: le cas Etincel », *Gestion 2000*, 29(6).
- Puthod, D et Thévenard-Puthod, C.** (2006). « Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME », *Revue française de gestion*, (5), 181-204.
- PwC (2014).** *Retail Banking 2020 Evolution or Revolution*, 44 p, available at: <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf>
- Pye, M.** (2000), Review of Rüdiger Schott's « Orakel und Opferkulte bei Völkern der westafrikanischen Savanne ». *Marburg Journal of Religion*, 5, p. 27-29.
- Raisch, S. et Birkinshaw, J.** (2008), « Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators », *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Randriamiarana, J.** (2016), « Le management des normes, un nouvel avantage concurrentiel pour les banques. Cas d'une banque régionale », *Management & Avenir*, (8), p. 61-85.
- Rashid, F., Edmondson, A. C., Leonard, H. B.** (2016), « Leçons de leadership à tirer du sauvetage des mineurs au Chili », *Harvard Business Review*, édition française, n°16, p. 109–116.
- Rashidirad, M., Soltani, E., Syed, J.** (2013), « Strategic alignment between competitive strategy and dynamic capability: Conceptual framework and hypothesis development », *Strategic change*, 22(3-4), p. 213-224.
- Rasolofo-Distler, F. et Zawadzki, C.** (2013), « Epistémologie et méthodologie des CIFRE: illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie », *Finance Contrôle Stratégie*, (16-4).
- Reidenbach, R. E. et Moak, D. L.** (1986), « Exploring retail bank performance and new product development: a profile of industry practices », *Journal of Product Innovation Management*, 3(3), p. 187-194.
- Renard, L. et Saint Amant, G.** (2003), « Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions », *Les cahiers du Management Technologique*, 13(1), p. 43-56.

- Reynoso, C. F., Valenzuela, K. E. F., Campos, L. M. C.** (2017), « La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico », *Nova Scientia*, 9(19), p. 411-440.
- Richardson, G. B.** (1972), « The organisation of industry », *The economic journal*, 82(327), p. 883-896.
- Rigaud, E.** (2007), « Le concept des dynamic capabilities: voie de recherche féconde ou impasse théorique ? », *Le Libellio d'AEGIS*, 3(5), p. 13-16.
- Rindova, V. S. et Kotha, S.** (2001), Continuous « morphing »: Competing through dynamic capabilities, form, and function, *Academy of Management Journal*, (44)6, 1263–1280.
- Rochet, J.C.** (2008), « Procyclicité des systèmes financiers : est-il nécessaire de modifier les règles comptables et la réglementation actuelles ? », *Revue de la stabilité financière*, Banque de France, (12), p. 105-110.
- Rodan, S. et Galunic, C.** (2004), « More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness », *Strategic management journal*, 25(6), p. 541-562.
- Rogers, C. R.** (1959), « A theory of therapy: personality and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework », In S. Koch, *Psychology: A study of Science*. Vol.3. New York. McGraw-Hill.
- Rogers, E. M.** (1995), « Lessons for guidelines from the diffusion of innovations », *Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 21(7), p. 324-328.
- Rohrbeck, R.** (2010). Introduction. In *Corporate Foresight*. Physica, Heidelberg, p. 1-9.
- Romanelli, E. et Tushman, M. L.** (1994), « Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test », *Academy of Management journal*, 37(5), p. 1141-1166.
- Rondeau, K. et Paillé, P.** (2016), « L'analyse qualitative pas à pas: gros plan sur le déroulé des opérations analytiques d'une enquête qualitative », *Recherches qualitatives*, 35(1), p. 4-28.
- Rothaermel, F. T. et Deeds, D. L.** (2004), « Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development », *Strategic management journal*, 25(3), p. 201-221.
- Rothaermel, F. T. et Hess, A. M.** (2007), « Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects », *Organization science*, 18(6), p. 898-921.
- Roure, L.** (1986), « Les caractéristiques des champions : déterminants et incidences sur le succès des innovations », *Recherches et Applications en Marketing*, 15(2), p. 3-19.
- Rousselet, E., Chevrier, S., Pallas, V.** (2017), « Travail de réparation identitaire en temps de crise. Les salariés des banques dans la tourmente », *Revue française de gestion*, (7)268, p. 41-59.
- Royer, A.** (2017), « Spin-offs & innovation : spin-offs d'entreprises, une modalité d'innovation accélératrice de création de valeur ».
- Rumelt, R. P.** (1987), « Theory, strategy, and entrepreneurship », *The competitive challenge*, (137), p. 158.
- Rumelt, R. P. et Lamb, R.** (1984), « Competitive strategic management », *Toward a Strategic Theory of the Firm*, p. 556-570.
- Sabatier, V.** (2011), *Discontinuités technologiques et business models : analyse des mécanismes de transformation de l'industrie du médicament*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, juillet.
- Salvato, C.** (2003), « The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution », *Journal of management studies*, 40(1), p. 83-108.
- Sanchez, R. et Mahoney, J. T.** (1996), « Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design », *Strategic management journal*, 17(S2), p. 63-76.
- Sandberg, J.** (2005), « How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? », *Organizational research methods*, 8(1), p. 41-68.

- Saparito, P. A. et Coombs, J. E.** (2013), « Bureaucratic system's facilitating and hindering influence on social capital », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), p. 625-639.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., Zahra, S. A.** (2006), « A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth », *Academy of management review*, 31(4), p. 914-933.
- Schilke, O.** (2014), « On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism », *Strategic management journal*, 35(2), p. 179-203.
- Schön, D.** (1963), « Champions for Radical Inventions », *Harvard Business Review*, p. 77-86.
- Schreiber, R. S.** (2001), « The "how to" of grounded theory: Avoiding the pitfalls », in Schreiber, R. S. & Stern, P. N. (Eds.), *Using grounded theory in nursing*, New York: Springer, p. 55-83.
- Schreyögg, G. et Kliesch-Eberl, M.** (2007), « How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization », *Strategic management journal*, 28(9), p. 913-933.
- Schueffel, P. et Vadana I.** (2016), « Financial services and open innovation: what do we know after a decade of research? », *Open Innovation: A Multifaceted Perspective: Part II*, p. 315-346.
- Schütz, A.** (1987), *Le chercheur et le quotidien : phénoménologie des sciences sociales*, p. 140.
- Sellin, C.K.** (2011), *Des organisations centrées processus aux organisations centrées connaissance : la cartographie de connaissances comme levier de transformation des organisations. Le cas de la démarche de « Transfert de Savoir-Faire » chez Total* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Centrale des Arts et Manufactures.
- Servantie, V.** (2007), « Les entreprises à internationalisation rapide et précoce: revue de littérature », *Revue de l'entrepreneuriat*, (6)1, p. 1-28.
- Seville, M. G. et Perret, V.** (2002), « Les critères de validité en sciences des organisations: les apports du pragmatisme », in Mourgues, N. & alli (Dir), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, chapitre 12, EMS, p. 315-333
- Shamsie, J., Martin, X., Miller, D.** (2009), « In with the old, in with the new: Capabilities, strategies, and performance among the Hollywood studios », *Strategic Management Journal*, 30(13), p. 1440-1452.
- Sillince, J., Jarzabkowski, P., Shaw, D.** (2012), « Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity », *Organization Science*, (23), p. 630-650.
- Simon, F. et Tellier, A.** (2008), « Créativité et réseaux sociaux dans l'organisation ambidextre », *Revue française de gestion*, (7), p. 145-159.
- Simon, H. A.** (1986), « Rationality in psychology and economics », *Journal of Business*, S209-S224.
- Simonin, B.** (1999), « Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances », *Strategic Management Journal*, 20(7), p. 595-623.
- Singh, B. et Rao, M. K.** (2017), « to Gear Up Firm Performance in Banking Industry: The Role of Dynamic Capability », *Global Business Review*, 18(4), p. 1019-1040.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D.** (2007), « Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box », *Academy of management review*, 32(1), p. 273-292.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., Gilbert, B. A.** (2011), « Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects », *Journal of management*, 37(5), p. 1390-1412.
- Slama, B. et Ammar, O.** (2018), « La capacité d'absorption: une nouvelle conceptualisation à travers l'intelligence économique », *Management & Avenir*, (1), p. 15-34.
- Slater, S. F., Olson, E. M., Hult, G. T.** (2006), « The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship », *Strategic Management Journal*, 27(12), p. 1221-1231.

- Smart, P., Bessant, J., Gupta, A.** (2007), « Towards technological designing innovation a dynamic capabilities », *International Journal of Operations and Production Management*, (27), p. 1069–1092.
- Smith, W. K., Binns, A., Tushman, M. L.** (2010), « Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously », *Long range planning*, 43(2-3), p. 448-461.
- Smith, W. K. et Lewis, M. W.** (2011), « Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing », *Academy of management Review*, 36(2), p. 381-403.
- Smith, W. K. et Tushman, M. L.** (2005), « Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams », *Organization science*, 16(5), p. 522-536.
- Sorenson, O. et Sørensen, J. B.** (2001), « Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance », *Strategic Management Journal*, 22(6-7), p. 713-724.
- Souitaris, V.** (2002), « Technological trajectories as moderators of firm-level determinants of innovation », *Research Policy*, 31(6), p. 877-898.
- Spender, J. C.** (1996), « Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm », *Strategic management journal*, 17(S2), p. 45-62.
- Spradley, J. P.** (1980), *Participant observation*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Srinivasan, R., Haunschild, P. et Grewal, R.** (2007), « Vicarious learning in new product introductions in the early years of a converging market », *Management Science*, 53(1), p. 16-28.
- Stake, R. E.** (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Stevenson, H. H. et Jarillo, J. C.** (1990), « A paradigm of entrepreneurship : Entrepreneurial management », *Strategic Management Journal*, (11), p. 17-27.
- Stoltzfus, K., Stohl, C., Seibold, D. R.** (2011), « Managing organizational change: Paradoxical problems, solutions, and consequences », *Journal of organizational change management*, 24(3), p. 349-367.
- Storey, C et Easingwood, C.** (1993), « The impact of the new product development project on the success of financial services », *Service Industries Journal*, 13(3), 40-54.
- Strønen, F., Hoholm, T., Kværner, K. J., Støme, L. N.** (2017), « Dynamic capabilities and innovation capabilities: The case of the 'Innovation Clinic' ».
- Suire, R.** (2016), « La performance des lieux de cocréation de connaissances », *Réseaux*, (2), p. 81-109.
- Sundaramurthy, C. et Lewis, M.** (2003), « Control and collaboration: Paradoxes of governance », *Academy of management review*, 28(3), 397-415.
- Surlemont, B., Toutain, O., Barès, F., Ribeiro, A. M.** (2014), « Un espace d'observation et d'exploration de l'intelligence collective », *Entreprendre & innover*, (4), p. 5-9.
- Szulanski, G.** (1996), « Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm », *Strategic management journal*, 17(S2), p. 27-43.
- Tarondeau, J-C. et Huttin, C.** (2006), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, 2e édition, Vuibert, Paris.
- Tashman, P. et Marano, V.** (2010), « Dynamic capabilities and base of the pyramid business strategies », *Journal Of Business Ethics*, 89(S4), p. 495-514.
- Teece, D. J.** (1977), « Technology transfer by multinational firms: the resource costs of transferring technological know-how », *The Economic Journal*, 87(346), p. 242-261.
- Teece, D. J.** (1982), « Towards an economic theory of the multiproduct firm », *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), p. 39-63.
- Teece, D. J.** (1992), « Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress », *Journal of economic behavior & organization*, 18(1), p. 1-25.
- Teece, D. J.** (1993), « The Dynamics of Industrial Capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's Scale and Scope », *Journal of Economic Literature*, 31.

- Teece, D. J. et Pisano, G.** (1994), « The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction », *Industrial and corporate change*, 3(3), p. 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., Schuen, A.** (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, 18(7), p. 509-533.
- Teece, D. J.** (1998), « Research directions for knowledge management », *California management review*, 40(3), p. 289-292.
- Teece, D. J.** (2000), « Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context », *Long range planning*, 33(1), 35-54.
- Teece, D. J.** (2007), « Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic management journal*, 28(13), p. 1319-1350.
- Teece, D. J.** (2009), *Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth*, Oxford University Press.
- Teece, D. J.** (2010), « Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities », *Handbook of the Economics of Innovation*, Vol. 1, North-Holland, p. 679-730.
- Teece, D. J.** (2011), « Dynamic capabilities: A guide for managers », *Ivey Business Journal*, 75(2), p. 29-32.
- Teece, D. J.** (2012), « Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action », *Journal of Management Studies*, 49(8), p. 1395-1401.
- Teece, D. J.** (2014), « A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise », *Journal of International Business Studies*, 45(1), p. 8-37.
- Teece, D. J.** (2017), « Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy », *Cambridge Journal of Economics*, 41(3), p. 693-720.
- Teece, D. J.** (2018), « Dynamic capabilities as (workable) management systems theory », *Journal of Management & Organization*, 24(3), p. 359-368.
- Teece, D. J., Peteraf, M., Leih, S.** (2016), « Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy », *California Management Review*, 58(4), p. 13-35.
- Terziovski, M.** (2010), « Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view », *Strategic Management Journal*, 31(8), p. 892-902.
- Tesch R.** (1990), *Qualitative analysis: Analysis types and software tools*, London: Falmer.
- Thietart, R. A. et al.** (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 537 p.
- Thietart, R. A. et al.** (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 586 p.
- Thiétart, R. A. et al.** (2014), *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod, 647 p.
- Thomas H. et Pollock T.** (1999), « From I-O economics' S-C-P paradigm through strategic groups to competence-based competition: reflections on the puzzle of competitive strategy », *British Journal of Management*, 10.2, p. 127-140.
- Thompson, C. J., Locander, W. B., Pollio, H. R.** (1989), « Putting consumer experience back into consumer research: The philosophy and method of existential-phenomenology », *Journal of consumer research*, 16(2), p. 133-146.
- Tochon, F. et Miron, J-M.** (2004), *La recherche-intervention éducative*, Sainte-Foy, Qc : Presses de l'Université du Québec, 264 p.
- Tripsas, M.** (1997), « Surviving Radical Technological Change through Dynamic Capability: Evidence from the Typesetter Industry », *Industrial & Corporate Change*, 6(2), p. 341-377.
- Tripsas, M. et Gavetti, G.** (2000), « Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging », *Strategic management journal*, 21(10-11), p. 1147-1161.

- Trupia, D. V.** (2016), « Produire un espace hybride de coopération », *Réseaux*, (2), p. 111-145.
- Tsai, W.** (2001), « Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance », *Academy of Management Journal*, (44), p. 996–1004.
- Tsoukas, H.** (1996), « The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach », *Strategic management journal*, 17(S2), p. 11-25.
- Tushman, M. L., Romanelli, E.** (1985), « Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation », *Research in organizational behavior*, 7, p. 171-222.
- Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W., De Boer, M.** (1999), « Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities », *Organization science*, 10(5), p. 551-568.
- Van der Yeught, C.** (2017), « Comment un intermédiaire en tourisme durable insémine des capacités dynamiques d'innovation responsable chez ses bénéficiaires », *Management & Avenir*, (1), p. 141-161.
- Van der Yeught, C. et Bon, V.** (2016), « Quand une innovation sociale produit de l'innovation responsable-Une analyse par les capacités dynamiques appliquée aux petites organisations touristiques », *Revue Française de Gestion*, 42(255), p. 27-40.
- Van de Ven, A. H.** (1986), « Central problems in the management of innovation », *Management science*, 32(5), p. 590-607.
- Van de Ven, A. H. et Polley, D.** (1992), « Learning while innovating », *Organization Science*, 3(1), p. 92-116.
- Van de Ven, A. H. et Poole, M. S.** (1995), « Explaining development and change in organizations », *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Vanhaverbeke, W. et Peeters, N.** (2005), « Embracing innovation as strategy: Corporate venturing, competence building, and corporate strategy making », *Creativity and Innovation Management*, 14(3), p. 246-257.
- Vargas-Hernandez et Muratalla-Bautista** (2017), « Dynamic capabilities analysis in strategic management of learning and knowledge absorption », *RACE, Joaçaba*, 16(1), p. 227-260.
- Verona, G. et Ravasi, D.** (2003), « Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation », *Industrial and Corporate Change*, 12(3), p. 577-606.
- Vivas López, S.** (2005), « Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities », *Management decision*, 43(5), 661-669.
- Vivas López, S., Peris-Ortiz, M., Oltra, V.** (2015), « Facilitating organisational learning through teamwork-based knowledge management: evidence from Spain », *International Journal of Innovation and Learning*, 18(1), p. 65-80.
- Wacheux, F.** (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 290 p.
- Walsh, M., Lynch, P., Harrington, D.** (2011), « A capability-based framework for tourism innovativeness », *Irish Journal of Management*, 31(1), p. 21.
- Wang, C. L. et Ahmed, P. K.** (2007), « Dynamic Capabilities: A Review and research agenda », *International Journal of Management Reviews*, 9(1), p. 31-51.
- Wang, Y. S.** (2016), « Dynamic capabilities in fashion apparel industry: emergent conceptual framework », *Baltic Journal of Management*, 11(3), p. 286-309.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., Knight, G.** (2007), « Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective », *Journal of world business*, 42(3), p. 294-306.
- Weick, K. E.** (1979). « Cognitive processes in organizations », *Research in organizational behavior*, 1(1), p. 41-74.

- Weick, K. E.** (1982), « Management of organizational change among loosely coupled elements », *Change in organizations*, 375, p. 408.
- Weinstein, O.** (2000), « Les théories de la firme », *Idées économiques et sociales*, (4), p. 6-15.
- Weinstein, O. et Azoulay, N.** (2000), « Les compétences de la firme », *Revue d'économie industrielle*, (93), p. 117-154.
- Weppe, X., Warnier, V., Lecoq, X., Frery, F.** (2012), « Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques : La « théorie des ressources » selon J. B. Barney », *Revue française de gestion*, (228-229), p. 253-268.
- Wernerfelt, B.** (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5(2), p. 171-180.
- West, J. et Bogers, M.** (2014), « Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation », *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), p. 814- 831.
- Wheeler, B. C.** (2002), « NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement », *Information Systems Research*, 13(2), p. 125-146.
- Wilden, R., Gudergan, S. P.** (2015), « The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), p. 181-199.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., Lings, I.** (2013), « Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment », *Long Range Planning*, 46(1-2), p. 72-96.
- Williamson, O. E.** (1999), « Strategy Research: Governance and competence perspectives », *Strategic Management Journal*, 20, p. 1087- 1108.
- Wimpenny, P. et Gass, J.** (2000), « Interviewing in phenomenology and grounded theory: is there a difference? », *Journal of advanced nursing*, 31(6), p. 1485-1492.
- Winter, S. G.** (1993), *Routines, cash flows, and unconventional assets: Corporate change in the 1980s*, 1993) *The Deal Decade: What Takeovers and Leveraged Buyouts Mean for Corporate Governance*, Washington, DC: The Brookings Institution.
- Winter, S.G.** (2003), « Understanding Dynamic Capabilities », *Strategic Management Journal*, 24(10), p. 991-995.
- Woldesenbet, K., Ram, M., Jones, T.** (2012), « Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses », *International Small Business Journal*, 30(5), p. 493-512.
- Wohlgemuth, V. et Wenzel, M.** (2016), « Dynamic capabilities and routinization », *Journal of Business Research*, 69(5), p. 1944-1948.
- Wu, L. Y.** (2007), « Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms », *Journal of Business research*, 60(5), p. 549-555.
- Wu, L. Y.** (2010), « Applicability of the resource-based and dynamic capability views under environmental volatility », *Journal of Business Research*, 63(1), p. 27-31.
- Yam, R. C., Guan, J. C., Pun, K. F., Tang, E. P.** (2004), « An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing », *China. Research policy*, 33(8), p. 1123-1140.
- Yami, S., Lehmann-Ortega, L., Naro, G.** (2008), *Coopetitive dynamic capabilities: The MSI case in the mechanical industry*, In EIASM-The European Institute for Advanced Studies in Management—3rd Workshop on 'Coopetition' Strategy—Stretching the Boundaries of 'Coopetition', Madrid, Spain.
- Yanow, D.** (2006), « 27 Qualitative-Interpretive Methods in Policy Research », *Handbook of public policy analysis*, 405.
- Yermack, D.** (2015), « Is Bitcoin a real currency? An economic appraisal », In *Handbook of digital currency* (p. 31-43).
- Yin, R. K.** (1984), *Case study research: Design and methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

- Yin, R. K.** (1994), *Case study research: Design and methods*, Thousand Oakz: Sage Publications.
- Yin, R. K.** (2003), *Case study research: design and methods*, Thousand Oakz: Sage Publications, 219 p.
- Yin, R. K.** (2009). *Case study Research: Design and Methods*, Sage Publications, 4^{ème} edition, Los Angeles.
- Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K., Majchrzak, A.** (2012), « Organizing for innovation in the digitized world », *Organization science*, 23(5), 1398-1408.
- Zahra, S. A.** (1993), « Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach », *Journal of business venturing*, 8(4), p. 319-340.
- Zahra, S. A. et George G.** (2002), « Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension », *Academy of Management Review*, (27), p. 185–203.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., Davidson, P.** (2006), « Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda », *Journal of Management Studies*, 43(4), p. 917-955.
- Zander, U. et Kogut, B.** (1995), « Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test », *Organization science*, 6(1), p. 76-92.
- Zawadzki, C.** (2009), *Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion : une étude de cas en PME*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Verlaine Metz, 263 p.
- Zollinger, M. et Lamarque, E.** (1999), *Marketing et stratégie de la banque*, (3), Paris : Dunod, 330 p.
- Zollinger, M. et Lamarque, E.** (2004), *Marketing et stratégie de la banque*, (4), Paris : Dunod, 330 p.
- Zollo, M. et Winter, S. G.** (2002), « Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities », *Organization Science*, 13(3), p. 339-351.
- Zott, C.** (2003), « Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study », *Strategic management journal*, 24(2), p. 97-125.
- Zúñiga-Vicente, J. Á., Vicente-Lorente, J. D.** (2006), « Strategic moves and organizational survival in turbulent environments: The case of Spanish banks (1983–97) », *Journal of Management Studies*, 43(3), p. 485-519.

Annexes – Partie 1

Liste des sources documentaires

Annexe I : Définition des capacités dynamiques par les auteurs

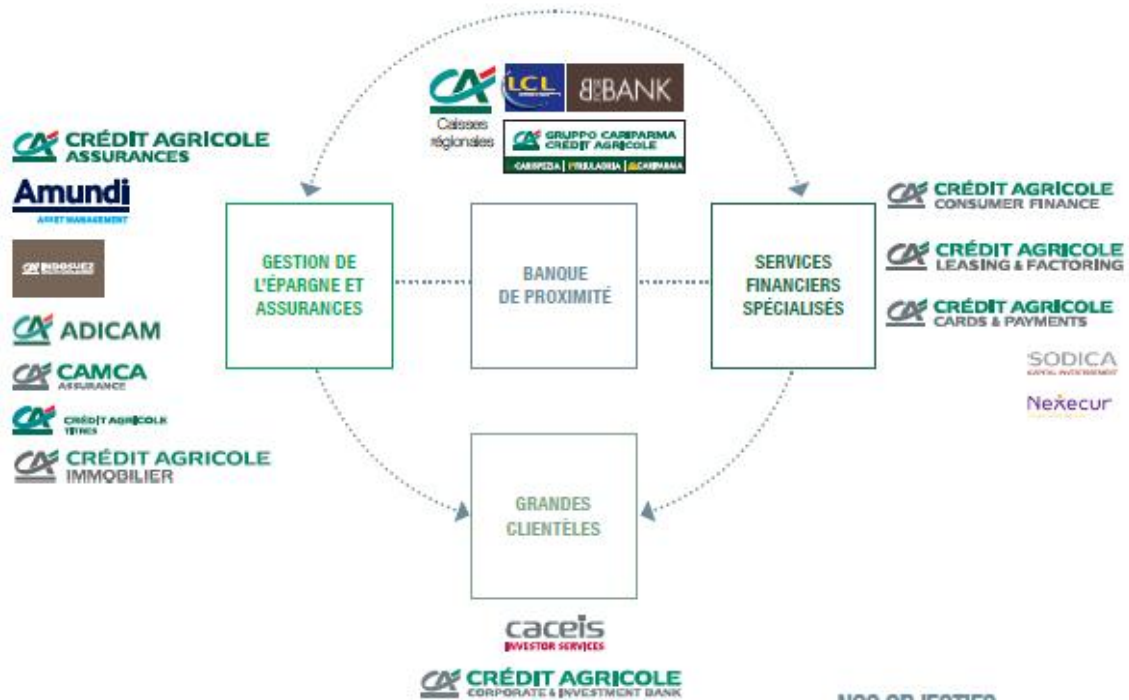
| Auteur | Définitions |
|---|---|
| Teece (1992, p. 18) | The ability to renew, augment, and adapt competencies over time |
| Amit et Schoemaker (1993, p. 35) | Capabilities refer to a firm's capacity to deploy resources, usually, in combination, using organizational process, to effect a desired end |
| Teece et Pisano (1994, p. 541) | The subset of the competences and capabilities which allow the firm to create new products and processes and respond to changing market circumstances |
| Collis (1994, p. 148) | The capability to develop the capability that innovates faster (or better), and so on |
| Teece, Pisano, et Shuen (1997, p. 516) | The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments |
| Helfat (1997, p. 339) | Dynamic capabilities enable firms to create new products and processes and respond to changing market conditions |
| Tripsas (1997, p. 341) | The ability of a firm to develop new capabilities in response to shifts in its external environment, as a significant source of competitive advantage |
| Teece (1998, p. 72) | The ability to identify and to seize opportunities and to reconfigure and to protect assets based on the knowledge, the skills, and the complementary (additional) assets as well as the technologies to obtain a sustainable competitive advantage |
| Teece (2000, p. 36) | The ability to sense and then seize opportunities quickly and proficiently |
| Eisenhardt et Martin (2000, p. 1107) | The firm's processes that use resources—specifically the processes to integrate, reconfigure, gain, and release resources—to match and even create market change; dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die |
| Fujimoto (2001) | Capacité générique de l'organisation à maîtriser simultanément plusieurs modalités de changement |
| Makadok (2001) | Processus organisationnel en « construction » pour lesquelles les firmes doivent, en premier lieu, posséder et faire le choix des ressources qu'elles ont à disposition (<i>resource picking</i>), et les capacités en lien avec le processus de transformation (<i>capacity building</i>) |
| Galunic et Eisenhardt (2001, p. 1229) | The organizational and strategic processes by which managers manipulate resources into new productive assets in the context of changing markets |
| Griffith et Harvey (2001, p. 597) | Combination of resources that are difficult-to-imitate, including effective coordination of inter-organizational relationships, on a global basis that can provide a firm competitive advantage |
| Zollo et Winter (2002, p. 340) | A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness |

| | |
|---|---|
| Wheeler (2002, p. 128) | A dynamic capabilities can be viewed as combinations of “simpler capabilities” and their related routines |
| Lee, Lee, Rho (2002, p. 734) | A source of sustainable advantage in Schumpeterian regimes of rapid change |
| Winter (2003, p. 991) | One can define dynamic capabilities as those that operate to extend, modify, or create ordinary capabilities |
| Adner et Helfat (2003, p. 1012) | The capabilities with which managers build, integrate, and reconfigure organizational resources and competences |
| Helfat et Peteraf (2003, p. 999) | An organizational capability refers to the ability of an organization to perform a coordinated set of tasks, utilizing organizational resources, for the purpose of achieving a particular end result |
| Renard et Saint-Amant (2003, p. 8) | L’aptitude d’une organisation à créer de la valeur par le déploiement, la combinaison et la coordination de ses ressources et compétences |
| Zott (2003, p. 98) | Dynamic capabilities are indirectly linked with firm performance by aiming at changing a firm's bundle of resources, operational routines, and competencies, which in turn affect economic performance |
| Yam (2004) | Capacity to publicize and sell the products based on understanding consumer’s current and future needs, customer’s access approaches, and competitors’s knowledge |
| Knight et Cavusgil (2004, p. 127) | Ideally, capabilities are ‘dynamic’, reflecting the ability of managers to renew the firm’s competences so as to achieve congruence with the changing business environment |
| Vivas López (2005) | Processus organisationnels complexes de niveau supérieur qui fournissent les conditions adéquates pour la modification et la rénovation des actifs de l’organisation |
| Zahra, Sapienza, et Davidsson (2006, p. 918) | The abilities to reconfigure a firm’s resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision maker(s) |
| Sapienza, Autio, George, et Zahra (2006, p. 914) | Dynamic capabilities are the organizational and strategic routines by which managers alter their firms’ resource base through acquiring, shedding, integrating, and recombining resources to generate new value creating strategies |
| Overby <i>et al.</i> , (2006) | The ability of the firm to detect the environmental changes and to make it face so establishing (constituting) an important element which conditions (packages) a future success |
| Helfat <i>et al.</i> (2007, p. 4) | The capacity of an organization to purposefully and systematically create, extend, or modify its operating routines |
| Teece (2007, p. 1319) | Dynamic capabilities can be disaggregated into the capacity (a) to sense and shape opportunities and threats, (b) to seize opportunities, and (c) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise’s intangible and tangible assets |
| Peteraf et Maritan (2007) | Les capacités dynamiques sont les routines organisationnelles et stratégiques par lesquelles les managers gèrent leur base de ressources |

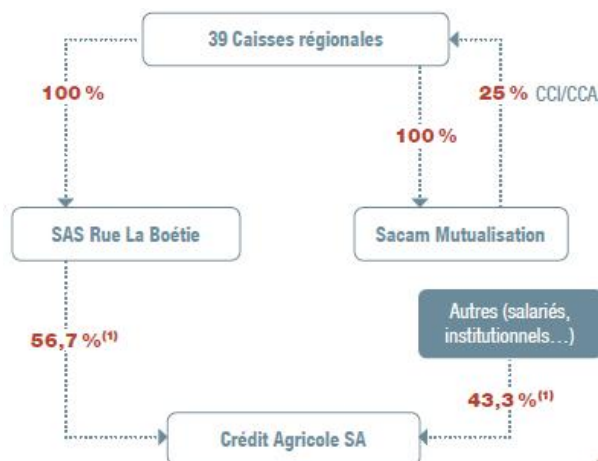
| | |
|---|--|
| | pour générer de nouvelles stratégies de création de valeur et assurer la résilience de la firme. Ce sont à la fois des processus organisationnels et des processus managériaux |
| Pablo <i>et al.</i> (2007, p. 702) | A dynamic capability is a strategic approach to pursue continual organizational improvement |
| Cepeda et Vera (2007, p. 427) | (1) Capabilities are organizational processes and routines rooted in knowledge, (2) The input of dynamic capabilities is an initial configuration of resources and operational routines, (3) Dynamic capabilities involve a transformation process of the firm's knowledge resources and routines, and (4) The output of dynamic capabilities is a new configuration of resources and operational routines |
| Wang et Ahmed (2007, p. 35) | L'orientation comportementale d'une firme à constamment intégrer, reconfigurer et recréer ses ressources et compétences et, de manière plus importante, à améliorer et reconstruire ses compétences cœur en réponse aux changements de l'environnement afin d'atteindre et préserver un avantage concurrentiel |
| Augier et Teece (2008, p. 1190) | Dynamic capabilities relate to the enterprise's ability to sense, seize, and adapt, in order to generate and exploit internal and external enterprise-specific competences, and to address the enterprise's changing environment |
| Danneels (2008, p. 519) | The competence to build new competence |
| Ambrosini et Bowman (2009) | The capacities deployed in a deliberate way by the managers to transform the system of skills of the firm |
| Lichtenthaler et Lichtenthaler (2009, p. 1322) | The firm's ability to dynamically manage its knowledge base over time by reconfiguring and realigning the processes of knowledge exploration, retention, and exploitation inside and outside the organization |
| Bruni et Verona (2009, p. 7) | Dynamic marketing capabilities reflect human capital, social capital, and the cognition of managers involved in the creation, use, and integration of <i>market knowledge</i> and <i>marketing resources</i> in order to match and create market and technological change. |
| Helfat <i>et al.</i> (2009, p. 4) | The ability to perform a task in least minimally acceptable manner |
| Kale (2010, p. 11-12) | The firm's ability to acquire the knowledge relevant to the new technological paradigm, and firm's ability to integrate external knowledge into existing capabilities |
| Barreto (2010, p. 271) | A dynamic capability is the firm's potential to systematically solve problems, formed by its propensity to sense opportunities and threats, to make timely and market-oriented decisions, and to change its resource base. |
| Drnevich et Kriauciunas (2011, p. 255) | Correspondingly, we define dynamic capabilities as those capabilities used to extend, modify, change, and/or create ordinary capabilities |
| Pavlou et El Sawy (2011, p. 239) | Dynamic capabilities have been proposed as a means for addressing turbulent environments by helping managers extend, modify, and reconfigure existing operational capabilities into new ones that better match the environment |

| | |
|--|--|
| Danneels (2011, p. 1) | Dynamic capabilities refers to the ability of a firm to renew itself in the face of a changing environment by changing its set of resources |
| Protogerou, Caloghirou et Lioukas (2011, p. 618) | Dynamic capabilities are conceived as the capacity of an organization to purposefully and systematically create, extend, or modify its operational capabilities |
| Noori <i>et al.</i> (2012, p. 9) | The ability of the organization to continuously recognize, integrate, and leverage resources and connect them to the changing environment in order to create value |
| Teece (2012, p. 1395) | Dynamic capabilities are higher-level competences that determine the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external resources/competences to address, and possibly shape, rapidly changing environments |
| Li et Liu (2014, p. 2794) | A dynamic capability is the firms' potential to systematically solve problems, formed by its propensity to sense opportunities and threats, to make timely decisions, and to implement strategic decisions and changes efficiency to ensure the right direction. |
| Labrouche (2014, p. 13) | Les capacités dynamiques sont des capacités qui sous-tendent trois processus principaux : (1) Un processus de coordination intentionnel des activités internes fait intervenir des capacités organisationnelles et managériales qui modifient la base de ressources de la firme ; (2) Un processus d'apprentissage et d'intégration de la connaissance, couplé à une capacité de <i>monitoring</i> de l'environnement, permet de moduler la mémoire organisationnelle en fonction de la variété de réponses possibles ; (3) Un processus de réponse stratégique d'adaptation à l'environnement permet de préserver un avantage concurrentiel et d'augmenter la résilience de la firme, c'est-à-dire sa capacité à résister aux stress produits par l'environnement |
| Helfat et Peteraf (2015, p. 10) | Managerial cognitive capability is the capacity of an individual manager to perform one or more of the mental activities that comprise cognition. |
| Helfat et Martin (2015, p. 1) | The capabilities with which managers create, extend, and modify the ways in which firms make a living-helps to explain the relationship between the quality of managerial decisions, strategic change, and organizational performance |
| Labrouche (2016, p. 80) | Les capacités dynamiques sont un ensemble de capacités intentionnelles, permettant à la firme de résoudre les décalages entre sa base de ressources et les changements de l'environnement, dans le but d'accroître sa résilience |
| Passant <i>et al.</i> (2017, p. 10) | Aptitude de l'organisation, face aux évolutions internes et externes qui l'affectent, de déployer ses actifs en matière de gestion des pouvoirs de ses différents administrateurs pour assurer au mieux sa performance |
| Teece (2017) | Compétences de niveau supérieur qui déterminent l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences/ressources internes et externes pour affronter des environnements commerciaux hautement dynamiques. Les capacités dynamiques déterminent la vitesse et l'importance qu'ont les ressources de la firme qui peuvent être alignées et réalignées afin de s'aligner aux opportunités de l'environnement de marché ainsi que générer des rentes durables. Les capacités dynamiques peuvent être utiles pour trois types d'activités : (1) identification et évaluation d'une opportunité (<i>sensing</i>) ; (2) mobilisation de ressources pour bien utiliser une opportunité et capturer de la valeur en le faisant (<i>seizing</i>) ; (3) se rénover continuellement (<i>transforming</i>). |

Annexe II : Le Crédit Agricole : un modèle général de Banque Universelle de Proximité



Annexe III : Simplification de l'organisation capitalistique du groupe



Annexe IV : Les chiffres clés du Crédit Agricole d'Aquitaine

| | Chiffres arrêtés clés au 31.12.2016 |
|------------------------------|---|
| Crédit Agricole Aquitaine | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 1er réseau bancaire régional et 1^{er} financeur de l'économie régionale ➤ 1^{er} banquier des agriculteurs et viticulteurs ➤ La banque d'un aquitain sur 3 ➤ La banque d'un jeune sur 4 (0-30 ans) ➤ La banque d'un ménage patrimonial sur 4 ➤ La banque d'une entreprise sur 3 et d'un professionnel (CA <= 5 M€) sur 4 ➤ 910 587 clients ➤ 398 186 sociétaires dont 1300 administrateurs et 103 caisses locales dont 1^{ère} des 39 CR en évolution du nombre de sociétaires (43,3% des clients sont sociétaires) ➤ 234 points de vente ➤ 430 distributeurs automatiques ➤ 3 sites : Bordeaux, Agen, Aire s/Adour ➤ 2 599 salariés dont 127 CDI recrutés en 2016 <p>Une activité soutenue en 2016</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 18 000 nouvelles entrées en relation ➤ Crédits : 17,03 Mds€ (+6,4% sur 1 an) ➤ Collecte: 23,51 Mds€ (+4,8% sur 1 an) ➤ Encours Crédits Habitat : 9,91 Mds€ (+8,4% sur 1 an) ➤ Encours Crédits Equipement : 4,83 Mds€ (+4,1% sur 1 an) ➤ Encours Crédits Conso : 0,64 Mds€ (+11,1% sur 1 an) ➤ Progression de l'IRC +3 (vs. -1 en 2015 / 2nd IRC des établissements bancaires de la région) ➤ PNB : 536,7 M€ ➤ Résultat brut d'exploitation : 237,3 M€ ➤ Résultat net : 124,4 M€ <p>Une banque connectée à ses clients</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ de 2 500 000 visites/mois sur la vitrine ➤ 300 000 utilisateurs Banque en ligne |

Annexe V : Les chiffres clés du Groupe Crédit Agricole

| | Chiffres arrêtés clés au 31.12.2016 |
|------------------------------|--|
| Groupe Crédit Agricole | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 52 millions de clients ➤ 50 pays ➤ 138 000 collaborateurs ➤ 1^{ère} banque en France en nombre de sociétaires (9,5 millions de sociétaires) ➤ 31 150 administrateurs ➤ 2465 Caisses locales ➤ 21 millions de clients particuliers en France ➤ Banque universelle de proximité : 7,8 Mds€ de PNB réalisé en synergies en 2015 pour le Groupe Crédit Agricole ➤ 39,5% de clients sociétaires ➤ 7,6 Mds€ d'encours du livret sociétaire (rapport responsabilité sociétale des Caisses régionales – 2014/2015) ➤ 2,4 Mds€ de prêts octroyés dans le secteur public local ➤ 87,5% des résultats conservés localement ➤ 1^{er} groupe bancaire en termes de recrutement en France ➤ 3 enseignes complémentaires : CA Banque & Assurances (21 M de clients particuliers, 7000 agences de proximité) ; LCL (6 M de clients particuliers et une présence essentiellement urbaine) ; BforBank (140 000 clients) ➤ 1^{ER} en taux de pénétration (CR + LCL) sur l'ensemble des segments Particuliers : + 36% / Professionnels : 32% / Agriculteurs : + 85% / Entreprises : 36% ➤ 1^{er} financeur de l'économie française avec des encours de crédit > 500 Mds€ ➤ 1^{ER} bancassureur en Europe ➤ 2^{ème} assureur en France ➤ 1^{ER} gestionnaire d'actifs européens (985 Mds€ d'actifs sous gestion à fin 2015) ➤ Plus de 150 Mds€ d'actifs sous gestion en banque privée fin 2015 ➤ Leader de la prévoyance individuelle en France ➤ 1^{ER} investisseur dans l'immobilier en France ➤ Leader mondial sur le financement aéronautique ➤ 5,9 millions d'utilisateurs de l'application « Ma Banque » ➤ 1^{ère} banque sur le digital en France ➤ 1,5 M de signature électronique/semaine dans les Caisses régionales ➤ 11 000 agences du Groupe dans le monde dont 7000 en Caisses régionales <p>Une activité soutenue en 2016</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crédits : 773 Mds€ dont 429,5 Mds€ pour les Caisses régionales ➤ Collecte : 693 Mds€ dont 391,5 Mds€ pour les Caisses régionales |

Annexe VI : Le journal de bord de thèse

| Service | Localisation | Durée | Activités réalisées | Remarques et Observations |
|---|------------------------|-------------------|--|--|
| Développement des flux (Middle Office) | Aire-sur-Adour (40) | Juillet-Août 2014 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ranking effectué/tri décroissant des objectifs atteints par DDA en ce qui concerne le nombre de produits flux vendus ➤ Autorisation d'une mise à disposition de relevés de compte des clients d'un cabinet d'expert-comptable présent dans l'ensemble des Caisses Régionales (envoi courriers mandats CR centralisés, suivi tableau excel,...) ➤ Paramétrage EDI avec CA CP (Crédit Agricole Payments Services) pour le compte de la compagnie fiduciaire ➤ Sortie terrain avec un technico-commercial et signature de contrats auprès d'un spécialiste en agro-équipements ➤ Immersion d'une demi-journée au sein de chacun des services (moyens de paiement, épargne, titres, produits/services/facturation) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le service s'inscrit en marge de la banque. Souci du service de créer une politique « flux » au sein du CAA ➤ Rôle de collecte, d'animation et de vente commerciale (le paiement de proximité est le produit de base) |
| Agence bancaire (Front Office) | Grenade sur-Adour (40) | Novembre 2014 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bagage de formation acquis sur le PEA, comptes-titres et valeurs mobilières et sur le process crédit ➤ Sortie terrain en accompagnement du conseiller agri ➤ Participation aux réunions de formation et aux réunions commerciales ➤ Réédition de contrats vente/produits en ce qui concerne des parts sociales ➤ Rendez-vous client en accompagnement du conseiller agri ➤ Participation au montage d'un dossier foncier concernant un client de la Caisse ➤ Entretien avec un administrateur/président de caisse locale | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Préparation commerciale hebdomadaire : opération de ciblage dans un secteur quasi monopolistique pour le CAA mais mise à mal par « <i>une concurrence de plus en plus féroce</i> ». ➤ Management directif et pyramidal du directeur d'agence à l'égard des conseillers (objectifs commerciaux hebdo/mensuels/annuels, « curiosité » à développer) ➤ Observation silencieuse, en interne, des logiques managériales à l'œuvre et du fonctionnement au quotidien d'une agence (maintien d'une hiérarchie et d'une verticalité très présente entre le dirigeant |

| | | | | |
|---|----------------------------|----------------------|--|--|
| | | | | <p>et ses employés)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La configuration organisationnelle à l'œuvre s'avère un frein à l'émergence de comportements autonomes et intrapreneuriaux (multiplication des procédures, parcellisation des tâches, marge de manœuvre réduite du conseiller,...) ➤ La performance en agence s'apprécie au travers des notions d'efficience, d'efficacité et de rentabilité |
| <p>Financement Agri/Pôle Instruction (Middle Office)</p> | <p>Aire-sur-Adour (40)</p> | <p>Décembre 2014</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Saisie du travail au quotidien des experts agri sur les dossiers de prêt ➤ Analyse de la viabilité économique d'un projet, analyse des risques, analyse du bilan et du compte de résultat, rentabilité et analyse financière du projet ➤ Analyse des critères de refus/échecs dans la négociation ➤ Participation à une étude sur un dossier de prêt et décision octroyée de ne pas financer le projet ➤ Entretiens exploratoires réalisés avec des analystes crédit | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Réception de dossiers non décidés en agence et de nature complexes (Jeunes agriculteurs, Grandes Entreprises, cultures extraordinaires) ➤ Ce service agit comme un « <i>appui technique</i> », « <i>une phase de seconde lecture</i> » : la valeur ajoutée de l'instruction est de pouvoir construire un bon montage de dossier sur une demande de crédit court-terme (CT) ou moyen-long terme (MLT) ➤ Incomplétude des dossiers transmis par les conseillers peu aguerris à une analyse financière poussée ➤ Difficultés à sourcer de nouveaux projets |

| | | | | |
|---|---|---------------------------------|---|---|
| <p>Espace Grandes Entreprises du Vin Rive Gauche</p> | <p>Territoire de la CR Aquitaine (40/47/33)</p> | <p>Février – Septembre 2015</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etablissement d'un listing des nouveaux métiers en lien avec les démarches entrepreneuriales innovantes de proximité ➤ Réalisation d'un état de l'art de l'ensemble des structures d'accompagnement (40, 47, 33) qui participent au montage de projets et qui interviennent en cofinancement auprès des entrepreneurs innovants (BPI, PIL, Collectivités, SIAGI, Aquitaine Active, le réseau des Business Angels,...) ➤ Réalisation de 61 entretiens exploratoires (porteurs de projet, structures d'accompagnement/organismes de financement de projet/entrepreneurs innovants de proximité) ➤ Recensement des principales idées retenues dans le cadre du diagnostic à l'origine du projet d'entreprise « Défis Aquitaine » (consultation des 21 synthèses qui ont émergées des groupes de travail du CAA) ➤ Participation à une réflexion menée en interne sur le financement des starts-up autour du marché des pros, du Chargé d'Affaires Entreprises Numérique et du développement Filière. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Objectif de recenser des porteurs de projet innovants dont le financement passe par une plateforme de <i>crowdfunding</i> et cerner leur appétence aux formes de financement dit alternatifs ➤ Questionner le positionnement de l'entrepreneur dans l'étude et la compréhension du projet entrepreneurial à travers leurs histoires et parcours (motivations, doutes, image du banquier,...) ➤ Identifier de quelle manière les structures d'accompagnement sourcent de nouveaux projets ➤ Prendre de la hauteur par rapport aux idées présentées dans le cadre du projet d'entreprise et être en capacité de faire ressortir une idée transverse autour des nouveaux métiers et territoires |
|---|---|---------------------------------|---|---|

| | | | | |
|---|--------------------------------|--|---|---|
| <p>Développement des Territoires et des Expertises</p> | <p>Bordeaux (siège social)</p> | <p>Novembre 2015- Septembre 2017</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recensement des bonnes pratiques autour de l'innovation (et des starts-up) dans les autres Caisses régionales du Crédit Agricole ➤ Réalisation d'un livrable sur les opportunités et les faiblesses du marché du Crowdfunding en Aquitaine (fin 2015-Avril 2016) ➤ Participation au développement du groupe projet start-up au sein du CAA afin de tester des solutions adaptées, agiles et efficaces (début 2016) ➤ Participation à de nombreuses réunions de travail ➤ Animation de la communauté start-up : animation des espaces pros, suivi du portefeuille, réalisations d'audios mensuelles, suivi enveloppe-crédit, journées de formation, newsletters, <i>benchmarking</i> CR... ➤ Participation à des projets transversaux qui concourent au développement d'une stratégie filière (réalisations d'étude flash, reporting administratif et suivi des dossiers en capital-risque/capital-investissement) ➤ Réalisation d'un questionnaire en interne afin de mesurer les impacts engendrés par un dispositif d'accompagnement entrepreneurial rattaché à la banque mutualiste (évaluation des différents modules,...). | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Suite au projet d'entreprise « Défis Aquitaine », création d'un nouveau service transversal au sein du CAA dont les compétences irriguent l'ensemble des marchés (financement structuré, capital investissement et innovation, fusion-acquisition, développement des territoires, expertise sociale et retraite) ➤ Souci de développer une compétence filières afin d'accélérer le développement sur des secteurs d'activité peu étudiés mais aussi mieux appréhender les risques ➤ Accélérer le rayonnement territorial du CAA sur cette nouvelle approche filières ➤ Investir sur les filières d'avenir (ENR, économie numérique, santé-vieillessement, industries de pointe, aéronautique, mer, tourisme) et accroître le leadership sur les filières historiques (agri-agro, viti, forêt, GMS) |
|---|--------------------------------|--|---|---|

Annexe VII : Le guide d'entretien mobilisé pour les porteurs de projet d'ETICoop

S'il s'agit d'une création ex nihilo

| Questions préliminaires | Indicateurs sociologiques |
|---|---|
| Sexe, âge, niveau d'étude, situation familiale, parcours de vie | |
| Question 1 | Descriptif et état d'avancement du projet |
| Présentation de l'activité | Quelle est la nature de votre activité ? |
| Origine de l'idée et du projet | Vous, une autre personne, plusieurs personnes, y a-t-il eu quelqu'un de particulièrement moteur ? Combien de personnes participent à ce projet ? Qui s'implique dans le projet (utilisateurs, bénéficiaires, parties prenantes,...) ? |
| Élément(s) déclencheur (s) | Y a-t-il une lecture, une rencontre, un événement qui vous a particulièrement marqué(s) en amont de l'élaboration de votre projet ? Au moment de sa mise en œuvre ? Aujourd'hui ? Point sur l'état d'avancement du projet (arrêt, incubation). Celui-ci a-t-il suffisamment mûri ? |
| Objectif social/sociétal du projet | Est-il suffisamment ciblé, concret et bien défini ? En quoi le projet s'inscrit en rupture de l'économie traditionnelle ? La mission sociale/sociétale fait-elle partie de la raison d'être du projet ? Quel est son potentiel de développement ? En quoi est-il innovant ? |
| Motivations et compétences | Quelles sont vos motivations à développer ce type de projet ? Maîtrisez-vous la technicité dudit projet ? Quelles sont les compétences mises à disposition pour mener à bien ce projet ? Vos expériences passées ? Vos réussites passées et vos échecs (éventuels) rencontrés ? Quelle est votre détermination et l'assurance nécessaires que vous avez pour mener à bien ce projet ? |

Transition : en quoi vos traits de personnalité, votre parcours de vie, vos expériences, vos diplômes, vos formations, votre éducation, votre environnement personnel et professionnel sont des atouts pour ce projet de création d'entreprise ?

| Question 2 | Réseaux d'appartenance et impacts sur le territoire |
|---|--|
| Ressources extérieures institutionnelles ou matérielles | Quels ont été vos contacts, les organismes rencontrés (hors ETICoop) ou les personnes ressources en amont du lancement de votre activité ? Actuellement ? |
| Affiliation(s) | Faites-vous partie ou êtes-vous affiliés à des réseaux spécifiques, des fédérations régionales ou nationales ? Quels sont les engagements lorsqu'on adhère à ce réseau ? (exigence de qualité, accueil personnalisé, découverte passionnante,...) ? Impact de ce réseau sur votre projet ? |
| Impact sur le territoire | Selon vous, quels sont les impacts engendrés par votre projet sur le territoire ? De quelle manière ceux-ci impactent-ils positivement l'écosystème environnant ? En quoi la dimension économique/sociale/écologique/culturelle est-elle prégnante dans votre projet ? En quoi le projet répond à des problématiques sociétales ? En quoi a-t-il un impact écologique, social et économiquement responsable ? |

Transition : le projet mesure-t-il de manière explicite et rigoureuse son impact social et sociétal ? En quoi ce projet permet-il de créer de la valeur ? Quelle valeur ajoutée pour le territoire ? En quoi la nouvelle entreprise répond-il aux besoins du marché actuel ? Répond-il à des objectifs de croissance ?

| Question 3 | Accompagnement financier du projet |
|--|---|
| Ressources financières propres | Disposez-vous d'un apport financier pour lancer votre activité ? Vous appartient-il en propre ? Si non, comment l'avez-vous constitué (love money) ? Comptez-vous sur votre épargne personnelle pour financer le démarrage de l'activité ? Quelle capacité avez-vous à mobiliser des fonds propres auprès de votre entourage ? Quelles sont les garanties propres à la structure ou à la personne dont vous disposez ? |
| Ressources financières externes | Avez-vous sollicité un prêt bancaire ? Avez-vous rencontré des difficultés lors de la demande ? En vue d'accroître vos fonds propres, avez-vous sollicité des partenaires financiers et/ou des investisseurs (particuliers et/ou institutionnels) : contacts auprès de Plateformes d'Initiatives Locales ? Capitaux risqués ? Banque Publique d'Investissement ? Pôles de compétitivité ? Acteurs régionaux ? Réseau des Business Angels ? incubateurs ? Accélérateurs ? ... Selon vous, quelles sont les potentialités offertes par les plateformes de financement participatif ? Etes-vous prêt à ouvrir votre capital (<i>equity</i>) à des particuliers ? |
| Accompagnement de la banque | Avez-vous sollicité le Crédit Agricole ? Si oui, comment ont-ils répondu à votre besoin (accompagnement/refus) ? Comment évaluez-vous cette relation ? A quel niveau pensez-vous que votre banquier peut vous accompagner ? Dans quelle mesure et à quelle hauteur ce dernier peut-il intervenir dans l'élaboration de votre projet ? Qu'attendez-vous au juste de votre interlocuteur bancaire ? Selon vous, la banque participe-t-elle à un accompagnement individualisé ? De manière générale, quels sont vos besoins et vos attentes vis à vis de l'offre bancaire ? Avez-vous sollicité un autre interlocuteur bancaire que le Crédit Agricole ? Si oui, lequel ? La clé réside-elle dans une multi-bancarisation ? |
| Question 4 | Dispositifs d'accompagnement d'ETICoop |
| Type et caractéristique de la structure d'accompagnement ETICoop | Comment avez-vous rencontré ETICoop (date et émergence du contact) ? En quoi l'accompagnement dispensé par ETICoop est-il différent d'une autre structure d'accompagnement ("chahutage" du projet, éthique, sécurisation du parcours du créateur, solutions de financements proposées et engagement du partenaire financier, suivi post lancement,...) ? La fréquence des relations vous paraît-elle suffisante ? Etes-vous satisfait de cet accompagnement ? Si non, qu'attendez-vous de vos formateurs ? De manière générale, comment évaluez-vous le module de formation et d'accompagnement proposé par la structure (coaching individuel et collectif) ? |
| | Avez-vous par ailleurs eu recours à un autre organisme d'accompagnement [technique] pour votre projet ? Si oui, de quel type de structures s'agit-il : publique ? Privée (associative) ? |

Conclusion : comment pensez vous rendre votre activité viable et économiquement pérenne ? Ce modèle (business plan innovant et durable) s'est-il construit au fur et à mesure de l'avancée du projet ? Quelle capacité de projection avez-vous en l'avenir (perspectives, horizons,...) ?

S'il s'agit de la création d'une nouvelle activité dans une organisation déjà existante (création ex materia)

| Questions préliminaires | Indicateurs sociologiques |
|---|--|
| Sexe, âge, niveau d'étude, situation familiale, parcours de vie | |
| Question 1 | Descriptif et état d'avancement du projet |
| Présentation de l'activité | Présentation de l'entreprise Statut juridique de l'entreprise |
| Origine de l'idée et du projet | Qui est à l'origine de la création de la nouvelle activité : vous, une autre personne, plusieurs personnes, y a-t-il eu quelqu'un de particulièrement moteur ? Combien de personnes participent à ce projet ? Qui s'implique dans le projet (utilisateurs, bénéficiaires, parties prenantes,...) ? |
| Élément(s) déclencheur (s) | Quel a été le déclencheur de la mise en place de cette nouvelle activité ? Y a-t-il une lecture, une rencontre, un événement qui vous a particulièrement marqué(s) en amont de l'élaboration de votre projet ? Au moment de sa mise en œuvre ? Aujourd'hui ? Point sur l'état d'avancement du projet (arrêt, incubation). Celui-ci a-t-il suffisamment mûri ? |
| Objectif social/sociétal du projet | Est-il suffisamment ciblé, concret et bien défini ? En quoi le projet s'inscrit en rupture de l'économie traditionnelle ? La mission sociale/sociétale fait-elle partie de la raison d'être du projet ? Quel est son potentiel de développement ? En quoi est-il innovant ? |
| Motivations et compétences | Quelles sont vos motivations à développer ce type de projet ? Maîtrisez-vous la technicité dudit projet ? Quelles sont les compétences mises à disposition pour mener à bien ce projet ? Vos expériences passées ? Vos réussites passées et vos échecs (éventuels) rencontrés ? Quelle est votre détermination et l'assurance nécessaires que vous avez pour mener à bien ce projet ? |
| Question 2 | Réseaux d'appartenance et impacts sur le territoire |
| Ressources extérieures : institutionnelles ou matérielles | Quels ont été vos contacts, les organismes rencontrés (hors ETICoop) ou les personnes ressources en amont du lancement de votre activité ? Actuellement ? |
| Affiliation(s) | Faites-vous partie ou êtes-vous affiliés à des réseaux spécifiques, des fédérations régionales ou nationales ? Quels sont les engagements lorsqu'on adhère à ce réseau ? (exigence de qualité, accueil personnalisé, découverte passionnante,...) ? Impact de ce réseau sur votre projet ? |
| Impact sur le territoire | Selon vous, quels sont les impacts engendrés par votre projet sur le territoire ? De quelle manière ceux-ci impactent-ils positivement l'écosystème environnant ? En quoi la dimension économique/sociale/écologique/culturelle est-elle prégnante dans votre projet ? En quoi le projet répond à des problématiques sociétales ? En quoi a-t-il un impact écologique, social et économiquement responsable ? |

Transition : le projet mesure-t-il de manière explicite et rigoureuse son impact social et sociétal ? En quoi cette nouvelle idée d'activité va-t-il créer de la valeur ? Quelle valeur ajoutée pour le territoire ? En quoi la nouvelle activité répond-il aux besoins du marché actuel ?

| Question 3 | Accompagnement financier du projet |
|---------------------------------|---|
| Ressources financières propres | Disposez-vous d'un apport financier pour poursuivre votre nouvelle activité ? Vous appartient-il en propre ? Si non, comment l'avez-vous constitué (prêts de la famille, des amis...) ? Quelles sont les garanties propres à la structure ou à la personne dont vous disposez ? |
| Ressources financières externes | Avez-vous sollicité un prêt bancaire ? Avez-vous rencontré des difficultés lors de la demande ? En vue d'accroître vos fonds propres, avez-vous sollicité des partenaires financiers et/ou des investisseurs (particuliers et/ou institutionnels) : contacts auprès de Plateformes d'Initiatives Locales ? Capitaux risqués ? Banque Publique d'Investissement ? Pôles de compétitivité ? Acteurs régionaux ? Réseau des Business Angels ? incubateurs ? Accélérateurs ? Selon vous, quelles sont les potentialités offertes par les plateformes de financement participatif ? Avez-vous songé à ouvrir le capital (<i>equity</i>) de votre entreprise ? |
| Accompagnement de la banque | Avez-vous sollicité le Crédit Agricole ? Si oui, comment ont-ils répondu à votre besoin (accompagnement/refus) ? A quel niveau pensez-vous que votre banquier peut vous accompagner ? Dans quelle mesure et à quelle hauteur ce dernier peut-il intervenir dans l'élaboration de votre projet ? Qu'attendez-vous au juste de votre interlocuteur bancaire ? Où se situent principalement aujourd'hui vos besoins de financement (CT, MLT, BFR) ? Selon vous, la banque participe-t-elle à un accompagnement individualisé ? De manière générale, quels sont vos besoins et vos attentes vis à vis de l'offre bancaire ? Avez-vous sollicité un autre interlocuteur bancaire que le Crédit Agricole ? Si oui, lequel ? Etes-vous multi-bancarisé ? Comment a évolué la relation avec votre interlocuteur bancaire depuis le démarrage du projet ? |

Transition : comment a évolué la relation avec votre interlocuteur bancaire depuis le démarrage du projet ?

| Question 4 | Dispositifs d'accompagnement d'ETICoop |
|--|---|
| Type et caractéristique de la structure d'accompagnement ETICoop | Comment avez-vous rencontré ETICoop (date et émergence du contact) ? En quoi l'accompagnement dispensé par ETICoop est-il différent d'une autre structure d'accompagnement ("chahutage" du projet, éthique, sécurisation du parcours du créateur, solutions de financements proposées et engagement du partenaire financier, suivi post lancement,...) ? La fréquence des relations vous paraît-elle suffisante ? Etes-vous satisfait de cet accompagnement ? Si non, qu'attendez-vous de vos formateurs ? De manière générale, comment évaluez-vous le module de formation et d'accompagnement proposé par la structure (coaching individuel et collectif) ? |
| | Avez-vous par ailleurs eu recours à un autre organisme d'accompagnement [technique] pour votre projet ? Si oui, de quel type de structures s'agit-il : publique ? Privée (associative) ? |

Annexe VIII : Le guide d'entretien mobilisé pour les entrepreneurs innovants de proximité

| Questions préliminaires | Indicateurs sociologiques |
|---|--|
| Sexe, âge, niveau d'étude, situation familiale, parcours de vie | |
| Question 1 | Descriptif et état d'avancement du projet |
| Présentation de l'activité | Quelle est la nature de votre activité ? En quoi consiste-t-elle ? En quoi l'activité est innovante ? |
| Origine du projet | Vous, une autre personne, plusieurs personnes, y a-t-il eu quelqu'un de particulièrement moteur ? Combien de personnes participent à ce projet ? |
| Élément(s) déclencheur(s) | Y-a-t-il une lecture, une rencontre, un événement qui vous a particulièrement marqué(s) en amont de l'élaboration de votre projet ? Au moment de sa mise en œuvre ? Aujourd'hui ? Point sur l'état d'avancement du projet. |
| Soutien(s) du projet | Disposez-vous d'un appui logistique (ou autre) pour la mise en place du projet ? Est-il nécessaire de bien s'entourer dès le départ ? Si oui, en quoi est-ce important d'être soutenu dans son projet ? |
| Modèle économique | Comment pensez-vous rendre votre activité viable et pérenne économiquement ? Ce modèle s'est-il construit au fur et à mesure de l'avancée du projet ? Est-il à ce jour formalisé ? Ne l'appréhendez-vous pas de façon évolutive ? Quelles ont été les différentes étapes de sa réalisation ? Y avez-vous réfléchi avant de lancer l'activité ou celui-ci s'est-il défini au fil de la mise œuvre du projet ? En vue de définir le modèle économique, avez-vous fait une estimation des coûts financiers représentés par votre projet ? |
| Question 2 | Réseaux d'appartenance et impacts sur le territoire |
| Ressources extérieures : institutionnelles ou matérielles | Quels ont été vos contacts, les organismes rencontrés ou les personnes ressources en amont du lancement de votre activité ? Actuellement ? |
| Affiliation(s) | Faites-vous partie ou êtes-vous affiliés à des réseaux spécifiques, des fédérations régionales ou nationales ? Quels sont les engagements lorsqu'on adhère à ce réseau ? (exigence de qualité, accueil personnalisé, découverte passionnante,...) ? Impact de ce réseau sur votre projet ? |
| Impact sur le territoire | Selon vous, quels sont les impacts (sociaux, environnementaux...) engendrés par votre projet sur le territoire ? De quelle manière ceux-ci impactent-ils positivement l'écosystème environnant ? En quoi la dimension économique/sociale/écologique/culturelle est-elle prégnante dans votre projet ? Quels sont vos perspectives d'avenir à court et à moyen terme ? |

| Question 3 | Accompagnement financier du projet |
|--|---|
| Ressources financières propres | Disposez-vous d'un apport financier pour lancer votre activité ? Vous appartient-il en propre ? Si non, comment l'avez-vous constitué (prêts de la famille, des amis...) ? |
| Ressources financières externes | Avez-vous sollicité un prêt bancaire ? Avez-vous rencontré des difficultés lors de la demande ? Si oui, quels ont été les principaux obstacles rencontrés ? S'agit-il d'un réel problème ? Avez-vous identifié d'autres sources de financement ? Avez-vous songé pour le démarrage de votre activité à y faire appel ? Les avez-vous rencontrés ? Avez-vous participé à des concours et/ou à des incubateurs ? Avantages ? Selon vous, quelles sont les potentialités offertes par les plateformes de financement participatif ? |
| Accompagnement de la banque | A quel niveau pensez-vous que votre banquier peut vous accompagner ? Dans quelle mesure et à quelle hauteur ce dernier peut-il intervenir dans l'élaboration de votre projet ? Selon vous, comment le convaincre du bien-fondé du projet ? Selon vous, la banque participe-t-elle à un accompagnement individualisé ? De manière générale, qu'attendez-vous de votre banquier et quels sont vos besoins et vos attentes vis à vis de l'offre bancaire ? Enfin, quelle image portez-vous sur le monde de la banque en général ? |
| Question 4 | Dispositifs d'accompagnement |
| Type et caractéristique de la structure d'accompagnement | Avez-vous eu recours à un organisme d'accompagnement [technique] pour votre projet ? Si oui, de quel type de structures s'agit-il : publique ? Privée (associative) ? |
| Nature de l'accompagnement | De quel type d'accompagnement spécifique avez-vous bénéficié ? en individuel ? au sein d'un collectif ? Quelle a été la nature de cet accompagnement : généraliste ? spécifique à votre projet ? Combien de temps l'accompagnement a-t-il durée ? A quelle fréquence ? Quel(s) retour(s) faites-vous de cet accompagnement ? Avez-vous été satisfait ? Si non, qu'auriez-vous attendu ? |

Annexe IX : Le guide d'entretien mobilisé pour les structures d'accompagnement et organismes de financement des projets

| Question 1 | Dispositifs d'accompagnement |
|--|--|
| Type et caractéristique de la structure d'accompagnement | <p>Quel est brièvement l'histoire de votre structure ? De quel type de structures s'agit-il : publique ? Privée (associative) ? Quelle est la délimitation de votre territoire d'intervention ? Y-a-t-il une spécificité rurale ? périurbaine ? urbaine ? Par qui êtes-vous financé ? Les projets qui répondent à de nouveaux besoins sur les territoires, qui inventent de nouvelles manières de produire et de consommer, d'agir ensemble et de créer du lien autour d'une communauté sont ils centraux parmi les porteurs que vous accompagnez ?</p> |
| La nature de l'accompagnement | <p>Quel type d'accompagnement spécifique proposez-vous : en individuel ? en collectif ? Quel est la nature de cet accompagnement : généraliste ? spécifique à un projet ? Combien de temps les accompagnements durent-ils ? A quelle fréquence ? Quels retours parmi des porteurs de projets que vous avez pu accompagner par le passé ?</p> |
| Question 2 | Réseaux d'appartenance et impacts sur le territoire |
| Ressources extérieures : humaines ou matérielles | <p>Quels sont vos contacts, les organismes avec qui vous travaillez ou les personnes ressources pour la mise en œuvre de programme d'accompagnement ? Faites-vous partie ou êtes-vous affiliés à des réseaux spécifiques, des fédérations régionales ou nationales ?</p> |
| Impact positif sur le territoire | <p>Selon vous, quels sont les impacts engendrés par votre structure d'accompagnement sur le territoire ? De quelle manière ceux-ci impactent-ils positivement l'écosystème environnant ? En quoi la dimension économique/sociale/écologique/culturelle est-elle prégnante dans votre structure ?</p> |
| Question 3 | Liens avec les organismes de financement des projets |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Votre structure est-elle habilitée à proposer des financements ? Si oui, quel type de financement proposez-vous (prêts d'honneurs,...) ? Si non, avez-vous des liens avec des structures de financement des projets ? Si oui, lesquelles ? - Concernant les banques, vous semble-t-il, par retour de vos porteurs de projets, que ces derniers rencontrent des difficultés lors de la demande d'octroi d'un prêt bancaire ? Si oui, de quel(s) type(s) sont les principaux obstacles rencontrés (accès aux crédits, accès au marché, aux réseaux,...) ? Les redirigez-vous vers d'autres acteurs intervenant dans les processus d'intermédiations financières ? Si oui, lesquels ? - Selon vous, quelles sont les potentialités offertes par les plateformes de <i>crowdfunding</i> ? S'agit-il d'une alternative crédible face au crédit bancaire en ce qui concerne <i>l'equity</i> et/ou la prise en participation en capital ? |

| Question 4 | Appropriation du risque et la question de l'innovation |
|-------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Sur la base de quel(s) critère(s) vous basez-vous pour estimer d'un projet qu'il est pertinent à être financé ? - Comment appréhendez-vous le risque entrepreneurial au sein de votre structure ? Celui-ci est-il assumé ? Si non, pourquoi ? Freins culturels ? - Percevez-vous l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs au sein des territoires ? Si oui, de quelle manière s'exprime-t-elle ? - Comment vous situez-vous face aux nouveaux projets émergents dans le domaine de l'innovation dans les usages ? Quelle définition avez-vous de l'innovation au sens large ? Sort-on progressivement d'une vision trop techniciste, trop technologique de l'innovation ? - Les critères de financements sur lesquels vous vous appuyez sont-ils suffisamment adaptés concernant tout type de projets en lien avec l'innovation sociale, territoriale ? - Etes-vous en adéquation avec l'idée que « l'innovation » constitue le seul moyen pour nous, économies avancées, de retrouver le chemin de la croissance et de la prospérité ? - Est-ce le rôle d'une structure d'accompagnement comme la vôtre d'encourager ce type d'entrepreneuriat innovant étant donné la frilosité des banquiers face à ce type de porteur ? |

Annexe X : Liste des porteurs de projet d'ETICoop interrogés

| OBJET DE L'ACTIVITE | DATE | DURÉE |
|--|----------|--------|
| Développement d'une Guinguette au bord de l'eau et organisation de bals | 03.02.15 | 75 MIN |
| Création boutique de vente produits boulangerie et pâtisserie | 04.02.15 | 90 MIN |
| Mise en place vente itinérante sur zone rurale pour création lien social avec population à faible mobilité | | |
| Fabrication de cuir à base de peaux de poissons, tannées écologiquement | 10.02.15 | 45 MIN |
| Cuisine de rue, foodtruck de spécialités antillaises | 11.02.15 | 60 MIN |
| Café associatif. Lieu d'accueil Parents/enfants | 17.02.15 | 75 MIN |
| Dispositif d'économie de carburant et de réduction de la pollution pour les moteurs thermiques | 19.02.15 | 90 MIN |
| Service de mutualisation territorialisée d'achats divers (fioul, fournitures scolaires...) | 20.02.15 | 80 MIN |
| Usinage numérique de contreplaqué de récupération produit à partir du pin des Landes | 11.05.15 | 45 MIN |
| Récupération et transformation de textiles en zone semi-rurale | 20.05.15 | 60 MIN |
| Location d'espaces de stockage | 05.06.15 | 60 MIN |

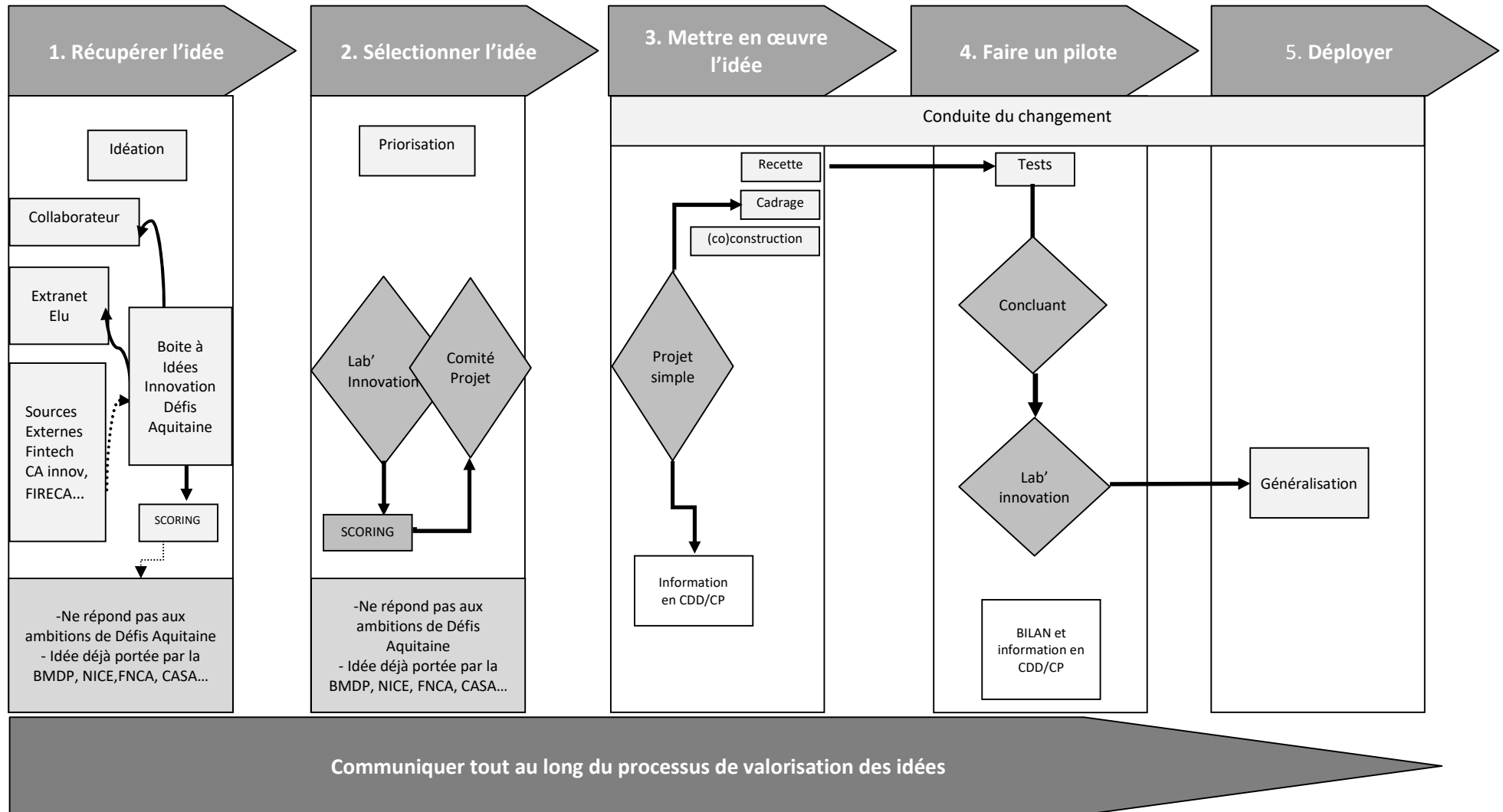
Annexe XI : Liste des entrepreneurs innovants de proximité interrogés

| OBJET DE L'ACTIVITE | DATE | DURÉE |
|--|----------|---------|
| Be Welk : Plateforme communautaire qui met en relation des voisins autour d'événements organisés chez eux ou en extérieur | 01.04.15 | 45 MIN |
| Les petits cageots : Livraison de paniers bio sur Bordeaux | 13.04.15 | 75 MIN |
| Recherche, sauvegarde et valorisation du patrimoine végétal en Aquitaine | 23.04.15 | 70 MIN |
| Projet : création d'une couveuse de petites entreprises de maraîchage en circuits courts dans le Médoc | 30.04.15 | 70 MIN |
| Les fées du sport : association pour développer la pratique sportive féminine en ville | 04.05.15 | 40 MIN |
| Labat vidange : centre de traitement unique dans la région : collecte, traitement et valorisation des déchets en matière énergétique et agronomique | 05.05.15 | 45 MIN |
| Au plaisir d'un terroir : Faire travailler les producteurs artisanaux bretons en étant l'unique intermédiaire sur les étals des marchés du bassin d'Arcachon | 18.05.15 | 65 MIN |
| Epicerie ambulante zéro déchet entre la Gironde et la Dordogne | 19.05.15 | 40 MIN |
| Souhait d'installer un distributeur de fruits et légumes afin de mieux valoriser son exploitation | 26.05.15 | 55 MIN |
| Le Bocal Local : Lutter contre le gaspillage alimentaire et permettre à des personnes éloignées de l'emploi de retrouver un emploi | 27.05.15 | 60 MIN |
| Réhabilitation d'une ancienne ferme en un éco-lieu alternatif | 28.05.15 | 70 MIN |
| Lutter contre le gaspillage par le développement d'une recyclerie en milieu rural | 28.05.15 | 40 MIN |
| Boxtrotter : le guide touristique humain et connecté | 04.06.15 | 70 MIN |
| Comme des grandes : faire revivre l'ancienne épicerie du village en un lieu d'échanges autour des pratiques textiles | 08.06.15 | 85 MIN |
| Au bonheur des petites fleurs : labo de transformation à la ferme lié à une production de Safran | 08.06.15 | 80 MIN |
| Co-rider : plateforme web de covoiturage et de copartage dédiée aux activités de glisse | 09.06.15 | 65 MIN |
| l'Artis'ane : lieu dédié aux produits naturels locaux à base de lait d'anesse | 09.06.15 | 227 MIN |
| Projet de création d'une micro-brasserie de bières artisanale bio en centre ville de Bordeaux | 12.06.15 | 70 MIN |
| Tawa : covoiturage dédié à l'évènementiel et la culture | 16.06.15 | 60 MIN |
| Gueuleton : Le Repaire des Bons Vivants. Mise en avant du terroir français à travers plusieurs activités : évènementiel, bar à vin, site internet/blog/réseaux sociaux | 17.06.15 | 45 MIN |
| La Spiruline de Julie ; projet agricole de production de Spiruline | 17.06.15 | 160 MIN |
| La Partagerie : lieu unique, innovant, solidaire, éco-responsable à Bordeaux (lieu de vie et d'humanisme) | 18.06.15 | 50 MIN |
| Je loue mon camping car : plateforme de location de camping-cars, fourgons et vans aménagés entre particuliers | 23.06.15 | 45 MIN |
| Atelier Budgétaire : Association aquitaine de lutte contre l'exclusion financière à travers notamment la prévention du surendettement | 30.06.15 | 35 MIN |
| Les alternatives de Lilly : Favoriser l'information, la promotion et le développement de pratiques éco-responsables à travers notamment l'utilisation des couches jetables | 01.07.15 | 80 MIN |
| La sélection de C & Caro | 08.07.15 | 120 MIN |
| Supercoop : supermarché collaboratif | 21.07.15 | 80 MIN |
| Eclosion : matelas spécial femme enceinte | 21.07.15 | 70 MIN |

Annexe XII : Liste des collaborateurs du Crédit Agricole d'Aquitaine interrogés

| FONCTION DES PERSONNES INTERROGÉES | DATE | DURÉE | FONCTION DES PERSONNES INTERROGÉES | DATE | DURÉE |
|--|----------|--------|--|----------|-------|
| Directeur Relation Client | 06.12.16 | 60MIN | Responsable Domaine Crédit | 21.04.17 | 70MIN |
| Responsable Domaine Industrie Services | 07.12.16 | 30MIN | Responsable Développement Professionnels 4 | 25.04.17 | 45MIN |
| Directeur Général Délégué | 09.12.16 | 45MIN | Directeur Espace Pro Bordeaux Centre | 25.04.17 | 70MIN |
| Cadre de Direction 1 - Directeur du Marché des Entreprises | 20.12.16 | 60MIN | Technicien Conseil Client | 26.04.17 | 30MIN |
| Directeur Economie et Territoires | 23.01.17 | 45MIN | Directeur Espace Pro Bordeaux Nord | 26.04.17 | 85MIN |
| Responsable Pôle Conseil Client | 25.01.17 | 40MIN | Cadre de Direction 3 – Directeur Banque & Assurance | 27.04.17 | 90MIN |
| Responsable Domaine Support Relation Client | 07.02.17 | 45MIN | Responsable Domaine Organisationnel et Technique 1 | 27.04.17 | 70MIN |
| Cadre de Direction 2 - Directeur de la Transformation | 09.02.17 | 60MIN | Directeur Général Adjoint 1 | 27.04.17 | 60MIN |
| Animateur Fonctionnement Relation Client | 16.02.17 | 30MIN | Animateur Village by CA 1 | 27.04.17 | 30MIN |
| Responsable Domaine Stratégie Client | 21.03.17 | 45MIN | Responsable Pôle Accompagnement Projets CR-RH | 28.04.17 | 75MIN |
| Ancien Directeur Général | 31.03.17 | 90MIN | Animateur Village by CA 2 | 03.05.17 | 40MIN |
| Responsable Secteur Communication | 04.04.17 | 75MIN | Chargé d’Affaires Haut de Bilan | 04.05.17 | 60MIN |
| Chargé clientèle professionnelle | 04.04.17 | 30MIN | Président de la Caisse locale de l’Innovation | 30.05.17 | 45MIN |
| Responsable Pôle Marché Pro & Associations | 06.04.17 | 100MIN | Cadre de Direction 4 – Directeur Commercial | 08.06.17 | 50MIN |
| Consultant externe | 11.04.17 | 45MIN | Responsable Pôle Bancassurance | 08.06.17 | 80MIN |
| Chargé d’activité Ressources Humaines | 12.04.17 | 70MIN | Responsable Services | 12.04.17 | 30MIN |
| Directeur Espace Pro Bordeaux Sud | 13.04.17 | 50MIN | Directeur Espace Pro BP de l’Agenais | 12.06.17 | 50MIN |
| Animation Marketing Professionnels | 14.04.17 | 60MIN | Responsable Equipe Support Relation Client | 14.06.17 | 50MIN |
| Responsable Développement Professionnels 1 | 14.04.17 | 45MIN | Chargé d’activité Marketing et Communication 2 | 03.07.17 | 70MIN |
| Responsable Unité Fonctionnement Relations | 14.04.17 | 55MIN | Responsable Service Conformité | 05.07.17 | 60MIN |
| Responsable Développement Professionnels 2 | 18.04.17 | 60MIN | Responsable Domaine Organisationnel et Technique 2 | 16.07.17 | 75MIN |
| Responsable Développement Professionnels 3 | 18.04.17 | 60MIN | Responsable Secteur Marketing - | 17.07.17 | 55MIN |
| Chargé d’Affaires numérique | 18.04.17 | 50MIN | Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines | 21.07.17 | 45MIN |
| Chargé d’Activité Organisationnelle | 19.04.17 | 60MIN | Contrôle Permanent et Risques opérationnels | 21.08.17 | 70MIN |
| Chargé d’activité Marketing et Communication 1 | 19.04.17 | 40MIN | Responsable Secteur Pilotage & Contrôle de gestion | 22.08.17 | 80MIN |
| Conseiller Professionnels 1 | 19.04.17 | 30MIN | Responsable Communication interne | 22.08.17 | 65MIN |
| Chargé d’activité organisationnel et technique | 19.04.17 | 55MIN | Responsable Secteur Organisation Qualité et Coordination du Changement | 28.08.17 | 60MIN |
| Conseiller Professionnels 2 | 20.04.17 | 30MIN | Responsable Développement Territoires et Expertises | 29.08.17 | 75MIN |

Annexe XIII : Le processus de valorisation des idées au Laboratoire de l'innovation



Annexe XIV : Extraits de verbatim obtenus selon la méthodologie « à la Gioia » (Le Propulseur)

| Termes signifiants (raisonnement inductif) | Codage 2 nd rang (abductif) | Dimensions agrégées 2 nd rang |
|--|--|--|
| PROPULSEUR (38 items /12 répondants) | | |
| <p>1 Les conseillers s'impliquent au sourcing et au repérage des projets innovants – 4</p> <p>2 Les référents pro innovation en charge des dossiers ont tendance à solliciter l'ensemble des demandes – 3</p> <p>3 Le dispositif capitalise sur les interactions nouées en externe avec les partenaires – 2</p> <p>4 Les administrateurs jouent un rôle clé dans la détection et le sourcing des projets innovants – 2</p> <p>5 Un des anciens dirigeants estime la bonne complémentarité de ce dispositif en tant que réseau d'appui à la création d'entreprise complémentaire avec l'existant – 1</p> <p>6 Un des référents pro innovation évoque la bonne complémentarité en interne avec la structure de capital-risque PG Dev</p> <p>7 Un des collaborateurs témoigne de l'importance des Cafés de la Création à visée thématique – 1</p> <p>8 Une des collaboratrices insiste sur l'importance de donner les moyens aux conseillers de voter pour leurs projets au sein de leur périmètre géographique – 1</p> | Les particularités du dispositif | POSTURE DE LA BANQUE VIS-A-VIS DU PROPULSEUR |
| <p>9 Les collaborateurs interrogés estiment que le dispositif est insuffisamment exploité en interne (souci d'animer et de faire vivre le dispositif) – 4</p> <p>10 Les collaborateurs interrogés estiment que le dispositif entre en contradiction avec les outils habituels de la banque – 2</p> <p>11 Les collaborateurs interrogés estiment que le dispositif est mis à mal du fait d'une réorganisation du service en interne - 2</p> <p>12 Les référents Innovation en charge des dossiers estiment que les conseillers méconnaissent le dispositif en interne – 2</p> <p>13 Les référents Innovation en charge des dossiers estiment avoir des difficultés dans le traitement d'un projet innovant – 2</p> <p>14 Les référents Innovation en charge des dossiers constatent la faible volumétrie de dossiers (notamment en milieu agricole et rural) – 2</p> <p>15 Un des collaborateurs estime que le dispositif ne change en rien les pratiques au quotidien du manager de proximité – 1</p> <p>16 Un des collaborateurs estime la difficulté d'aller sourcer des projets innovants – 1</p> <p>17 Un des collaborateurs estime la montée en compétence progressive permise par ce dispositif sur ce nouveau segment – 1</p> <p>18 Un des collaborateurs estime qu'on n'intègre pas suffisamment les conseillers dans le dispositif et qu'on ne les fait pas suffisamment participer aux événements – 1</p> <p>19 Un des collaborateurs estime avoir des difficultés de s'imprégner du dispositif lorsque ces derniers n'ont pas été confrontés aux sessions de formation – 1</p> <p>20 Un des collaborateurs estime la difficulté de nouer des relations partenariales avec les plateformes de <i>crowdfunding</i> – 1</p> <p>21 Un des collaborateurs estime que les conseillers ne sont pas suffisamment mobilisés et que l'approche basée sur le volontariat n'incite pas à cette mobilisation – 1</p> | Perception du dispositif par les collaborateurs salariés | |

| | | |
|--|-------------------------------|----------------------------------|
| <p>22 Une des collaboratrices estime que certains conseillers considèrent que s'engager dans le Propulseur constitue une « perte de temps » - 1</p> <p>23 Les référents innovation ne s'engagent pas pleinement dans chacun des pans de la formation du dispositif – 1</p> <p>24 Une des chargés estime que le projet est ambitieux – 1</p> <p>25 Un des collaborateurs estime que son rôle dès le départ a été de « démystifier » le terme de l'innovation – 1</p> <p>26 Un des élus estime que l'outil est en phase de prototypage-test – 1</p> <p>27 Un des chargés regrette que les référents ne soient pas force de propositions notamment dans le sourcing de projets en lien avec le <i>crowdfunding</i> – 1</p> <p>28 Un des collaborateurs estime que les logiques managériales à l'oeuvre sont un frein : le dispositif n'est pas considéré comme étant prioritaire par la caisse régionale – 1</p> <p>29 Une des collaboratrices regrette que les conseillers du réseau de proximité ne se mobilisent que quand on va les solliciter – 1</p> | | <p>APPROPRIATION PROGRESSIVE</p> |
| <p>30 Les collaborateurs estiment que le Propulseur doit développer des synergies avec les conseillers particuliers – 2</p> <p>31 Un des collaborateurs estime que la structure doit développer des synergies avec le marché Corporate – 1</p> <p>32 Un des collaborateurs estime qu'il faut responsabiliser davantage les Conseillers Professionnels – 1</p> <p>33 Une des collaboratrices évoque l'importance du rôle des managers dans la diffusion et la communication aux conseillers des bonnes pratiques à adopter – 1</p> <p>34 Un des collaborateurs évoque le rôle de la communication interne – 1</p> <p>35 Une des collaboratrices évoque le rôle du service formation dans l'acculturation du dispositif pour les conseillers – 1</p> <p>36 Une des collaboratrices évoque que l'acculturation chez les conseillers professionnels n'est pas suffisamment importante – 1</p> <p>37 Un des chargés estime que l'inscription du dispositif au niveau locale renforcera les synergies – 1</p> <p>38 Un des élus propose de démultiplier un référent/caisse locale pour diffuser l'innovation – 1</p> | <p>Synergies à développer</p> | |

Annexe XV : Extraits de verbatim obtenus selon la méthodologie « à la Gioia » (L'animation du suivi startup)

| Termes signifiants (raisonnement inductif) | Codage 2 nd rang (abductif) | Dimensions agrégées 2 nd rang |
|---|---|--|
| ANIMATION STARTUP ET INNOVATION (64 items / 18 répondants) | | |
| 1 L'accompagnement des startups passe par le développement du service des engagements en interne – 2 2 L'accompagnement des startups passe avant tout par une transformation en interne de la caisse régionale – 1 3 L'accompagnement des startups passe d'abord par une prise de conscience de la Direction Générale que cela constitue un vrai sujet – 1 | Pré-requis pour l'organisation bancaire | |
| 4 L'organisation sur les startups constitue un « micro-sujet » par rapport à d'autres sujets de préoccupations dans l'entreprise (NOD, RH, Conformité) – 4 5 Les startups, au cœur de l'économie, représentent une petite partie du portefeuille de la caisse régionale – 3 6 Deux collaborateurs ont des difficultés de mesurer ce que l'accompagnement des startups représente réellement en termes d'impact business – 2 7 L'accompagnement sur les startups aborde de nouveaux enjeux notamment en lien avec la création de nouvelles compétences en interne (défi RH) – 2 8 Deux collaborateurs préconisent que l'accompagnement sur les startups devienne autonome et qu'il y ait de bonnes relations avec le Village et les managers spécialisés – 2 9 L'accompagnement sur les startups représente une ouverture d'esprit pour les collaborateurs – 2 10 L'accompagnement sur les startups constitue un élément différenciant pour les managers qui s'y engagent – 2 11 Deux collaborateurs proposent de communiquer davantage sur l'offre start box – 2 12 L'accompagnement des startups s'inscrit dans le rôle traditionnel de la banque d'accompagner l'économie des territoires – 1 13 L'accompagnement des startups s'inscrit plus globalement dans la capacité de la banque régionale à avoir une réelle approche par filières – 1 14 Un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) estime qu'il faut que le groupe-projet parvienne à créer une nouvelle grille de lecture – 1 15 Un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) estime qu'il faut embarquer l'ensemble du réseau et les informer de ce qui se passe – 1 16 Un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) estime important d'adopter une communication discrète sur le sujet - 1 17 Un des collaborateurs estime qu'il faut intensifier le besoin de formation en interne – 1 18 Un des collaborateurs estime la montée en compétence progressive permise par ce groupe-projet sur ce nouveau segment – 1 19 Une des chargés estime que l'on pourra irriguer l'ensemble du réseau de proximité dès lors que la caisse régionale saura ce qu'elle veut faire – 1 20 Une des chargés estime qu'il faut clarifier le message avant de diffuser plus globalement au reste de l'entreprise – 1 21 Un des chargés estime qu'il ne faut pas en faire une « usine à gaz » qui engendre des coûts de formation | Retombées (minimes) du dispositif et préconisations soulevées | |

| | | |
|--|--|--------------------------------------|
| <p>énormes – 1</p> <p>22 Un des chargés estime que le rôle du comité startup est de permettre une « étude qualitative » des dossiers présentés – 1</p> <p>23 Un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) estime important de nouer des relations partenariales avec des acteurs économiques – 1</p> <p>24 Une des Directrices adjointes estime que la caisse régionale travaille par « capillarité » sur le sujet des startups : l'idée étant de fournir une réponse « de manière globale et personnalisée » - 1</p> | | <p>ACCULTURATION PROGRESSIVE</p> |
| <p>25 Malgré la volonté dépeint par les collaborateurs de s'engager dans la démarche, des difficultés préexistent dans l'animation de ce sujet en interne – 5</p> <p>26 L'accompagnement des startups est considéré comme une « perte de temps » par certains collaborateurs - 2</p> <p>27 Deux collaborateurs mettent en garde contre l'envoi de signaux de messages contradictoires de la part de l'organisation sur le bien fondé du groupe-projet – 2</p> <p>28 Deux collaborateurs pointent la frilosité du service engagement crédit concernant l'accompagnement des startups – 2</p> <p>29 Deux collaborateurs évoquent l'existence d'un « choc des cultures » avec une remise en cause de tous les fondamentaux (évocation d'un big bang) – 2</p> <p>30 L'organisation sur les startups témoigne d'une concurrence prégnante au sein des autres établissements bancaires – 2</p> <p>31 Un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) estime que l'on donne parfois l'impression de remuer pour pas beaucoup de choses – 1</p> <p>32 Un manager interrogé estime que peu de personnes au sein de l'entreprise connaissent le groupe projet startup (caractère nébuleux) – 1</p> <p>33 Une des chargés estime la difficulté pour le service engagement de faire face à l'afflux des dossiers startups – 1</p> <p>34 Une des chargés déclare qu'un certain nombre de dossiers sont passés entre les mains des conseillers – 1</p> <p>35 Un des chargés regrette le fait que les startuppers ne puissent intervenir en comité startup du fait du secret bancaire – 1</p> <p>36 Un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) parle de faible volumétrie des dossiers – 1</p> | <p>Difficultés rencontrées en interne</p> | |
| <p>37 L'accompagnement sur les startups s'étoffe (structuration en cours, consolidation de l'expérience, etc.) – 6</p> <p>38 Un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) estime que la connaissance des collaborateurs au sujet des startups est réelle : le réseau sait que la banque accompagne une startup au stade « accélération » – 1</p> <p>39 Un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) estime essentiel de ne pas mobiliser toute son équipe sur le sujet mais seulement un conseiller pro et un chargé - 1</p> <p>40 Un des Responsables de Filières estime qu'il faut faire attention avec la logique de « sur-promesse » - 1</p> <p>41 Un des collaborateurs estime importante la motivation pour les collaborateurs de s'engager sur ce nouveau sujet – 1</p> <p>42 Un des collaborateurs estime que s'intéresser aux startups permet de « changer le quotidien » - 1</p> <p>43 Un des collaborateurs estime que pas n'importe qui peut être intéressée par les startups (état d'esprit à adopter) – 1</p> <p>44 Un des collaborateurs estime essentiel d'avoir une longueur d'avance sur la concurrence – 1</p> <p>45 Une des charges estime que l'accompagnement est utile et valorisant pour les conseillers qui en font partie – 1</p> <p>46 Une des chargés estime que tous les Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) ne souhaitent pas être</p> | <p>Perception positives ressentie par les collaborateurs-salariés du CAA</p> | |

| | | |
|--|--------------------------------------|---|
| <p>mobilisés dans l'accompagnement sur les startups – 1</p> <p>47 Une des chargés déclare que l'information de base a été donnée sur la formation des startups en interne – 1</p> <p>48 Un des chargés estime qu'il y a une réelle écoute de la part des parties prenantes – 1</p> <p>49 Un des chargés estime qu'il y a une bonne perception au sujet de l'enveloppe risque startup déployée en interne – 1</p> <p>50 Une des responsables de la communication estime que créer des conseillers spécialisés startups constitue une superbe idée – 1</p> | | |
| <p>51 Les difficultés d'appréhender les dossiers en termes de valorisation ainsi qu'en termes de potentiel de chiffre d'affaires sont bien réelles – 2</p> <p>52 Un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) estime qu'il faut ne pas regarder les startups que d'un point de vue économique – 1</p> <p>53 Un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) estime qu'il faut être vigilant sur le rythme rapide des startups – 1</p> <p>54 Un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) estime que travailler auprès des startups permet de remettre au cœur de l'exercice du métier bancaire les notions d'expérience client, d'utilité, d'agilité et de réactivité au quotidien – 1</p> <p>55 Un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) estime qu'être dans la « mouvance startup », « c'est prendre conscience que le monde est en train de bouger » - 1</p> <p>56 Un des Responsables de Filières estime que la banque n'a pas vocation à financer les deux premières phases (maturation et incubation) – 1</p> <p>57 Un des Responsables de Filières estime que la banque doit aiguiller le créateur vers des investisseurs ou vers les différentes aides existantes lors des deux premières phases (maturation et incubation) – 1</p> <p>58 Un des Responsables de Filières estime que la banque a vocation à intervenir lors de la phase accélération – 1</p> <p>59 Un des Responsables de Marché estime que le rôle de la banque est d'intervenir en bas de bilan lorsque la startup a des signaux de survie avérés – 1</p> <p>60 Un des Responsables de Marché estime que le rôle de la banque sur la thématique des startups est de privilégier une intervention en capital – 1</p> <p>61 Un des Directeurs de Clientèle Spécialisés (DCS) estime qu'il s'agit bien au banquier de conseiller efficacement le dirigeant – 1</p> <p>62 Un des Chargés estime important de se rapprocher des startups pour « créer un marché » - 1</p> <p>63 Un des Cadres de direction estime qu'il faut être vigilant avec « l'effet de mode » qui entoure la thématique – 1</p> <p>64 Une des Directrices adjointes estime qu'il n'est pas naturel pour une caisse régionale de travailler sur des métiers qui ne sont pas historiques à la banque (financement de l'immatériel, etc.) – 1</p> | <p>Point de vue sur les startups</p> | <p>POSTURE DE LA BANQUE VIS- A VIS DES STARTUPS</p> |

Annexe XVI : Extraits de verbatim obtenus selon la méthodologie « à la Gioia » (Le Laboratoire de l'innovation)

| Termes signifiants (raisonnement inductif) | Codage 2 nd rang (abductif) | Dimensions agrégées 2 nd rang |
|--|--|--|
| LABORATOIRE DE L'INNOVATION (73 items /25 répondants) | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1 Les collaborateurs estiment qu'il s'agit d'un très bon outil pour aller sourcer des idées – 6 2 Les collaborateurs interrogés ont des doutes sur la capacité réelle de transformation d'un labo de l'innovation en interne – 6 3 Les collaborateurs du siège estiment que le réseau ne connaît pas l'existence du labo – 4 4 Les collaborateurs du siège estiment qu'il n'y a pas de retour sur investissement associé au labo de l'innovation (pas de résultats probants) – 4 5 Les collaborateurs du siège estiment que la boîte à idées est sous-utilisée – 3 6 Les collaborateurs du siège estiment que le labo est alimenté par leurs apports – 3 7 Les collaborateurs du siège estiment le caractère « trop confidentiel » du labo – 3 8 Deux collaborateurs mettent en garde contre le caractère « élitiste » du labo de l'innovation et de ses défenseurs qui ne sont pas représentatifs de la caisse régionale – 2 9 Deux collaborateurs apprécient l'intervention des experts lors des réunions organisées par le labo – 2 10 Deux managers du siège pointent la difficulté de ce projet de s'extraire de son « périmètre organisationnel » - 2 11 Les connaissances détenues par le reste de l'entreprise sur l'existence du labo sont minimales – 2 12 Les collaborateurs du siège indiquent qu'il n'y a pas eu de transformation issue du labo qui ait pu alimenter le réseau de proximité – 2 13 Un des collaborateurs du siège indique qu'un groupe restreint de personnes (volontaires) a été sélectionné pour participer à l'aventure du labo en interne – 1 14 Un des représentants du groupe estime que le labo est un « vecteur de transformation culturelle » - 1 15 Un des représentants du groupe estime que le labo octroie la possibilité de tester, d'expérimenter et de produire des hackathons – 1 16 Un manager du siège estime que le labo n'engendre aucun impact sur l'indice de recommandation client (IRC) – 1 17 Le labo de l'innovation est l'incarnation même qu'une caisse régionale commence à s'organiser en interne pour créer de l'innovation – 1 18 Un des collaborateurs estime toute la difficulté de réussir à pérenniser à l'initiative dans le temps – 1 19 Un des managers du siège estime que cette initiative est considérée comme « chouette » - 1 20 Un chargé d'activité définit cette initiative comme étant une « démarche détendue et sérieuse d'innovation collaborative » - 1 21 Un responsable de secteur évoque la « praticité » de la boîte à idées qui permet à n'importe quel collaborateur de l'entreprise de soumettre une idée – 1 22 Un collaborateur de l'entreprise estime que le labo s'inscrit dans « une logique d'amélioration continue en mode startup » - 1 23 Un collaborateur de l'entreprise estime que le labo est l'un des principaux points d'entrée pour tester des idées en interne – 1 24 Un responsable de pôle estime que la banque régionale se sert du labo pour modifier et améliorer ses processus de fonctionnement – 1 | Perception du dispositif | |

| | | |
|--|--|---|
| <p>25 Un responsable de secteur estime la difficulté de sourcer et de « faire remonter les bonnes idées » - 1</p> <p>26 Un responsable de secteur estime que la perception d'un collaborateur lambda est qu'il pense qu'il n'a pas de rôle à jouer au sein de cette instance et que cela ne relève pas de son niveau – 1</p> <p>27 Un responsable de secteur estime que les impacts des projets présentés en instance sont limités car « chaque idée s'adresse à une niche » - 1</p> <p>28 Un responsable de secteur estime qu'il n'y a pas d'innovations « concrètes » visant à délivrer « mieux à mon client demain » - 1</p> <p>29 Un responsable de domaine estime que le labo agit comme l'expression d'une culture différente - 1</p> <p>30 Une responsable de domaine estime que le labo est l'occasion de « libérer du temps pour pouvoir libérer l'esprit à des choses qui sont de l'innovation » - 1</p> <p>31 Une chargée d'activité estime que le labo est l'occasion d'avoir des échanges et de créer du lien avec les administrateurs – 1</p> <p>32 Une chargée d'activité estime que le labo agit comme une sorte de « bol d'air frais » - 1</p> <p>33 Une chargée d'activité estime que l'essence même du labo est qu'il permet de réfléchir au-delà de la fiche de poste classique et des missions au quotidien – 1</p> <p>34 Une chargée d'activité estime que le labo permet d'attiser la curiosité des gens et autorise une « remise en question » - 1</p> <p>35 Une chargée d'activité estime que le labo permet de réaliser un « brainstorming géant » en allant capter des idées qui viennent de l'entreprise – 1</p> <p>36 Un DCS estime que le labo incarne un « choc des cultures » en interne – 1</p> <p>37 Un DCS estime que le labo participe à donner « l'esprit startup en interne » - 1</p> | | <p>DIFFICULTE DE PASSER AU TRANSFERT ACTION</p> |
| <p>38 Le labo de l'innovation se heurte à un problème de disponibilité de ressources – 4</p> <p>39 Les collaborateurs ont des difficultés à atteindre la phase de concrétisation de l'idée (caractère chronophage) – 4</p> <p>40 Le labo de l'innovation n'est pas considéré comme étant prioritaire : il se heurte à une problématique de priorisation – 2</p> <p>41 Les collaborateurs mettent l'accent sur le fait que la capacité de mise à exécution est longue – 3</p> <p>42 Le labo de l'innovation manque de maturité vis-à-vis de la maison-mère – 2</p> <p>43 Deux collaborateurs estiment qu'il est difficile de faire en sorte que son idée soit « embarquée » - 2</p> <p>44 Le labo de l'innovation se heurte à un principe de gouvernance – 1</p> <p>45 Le labo de l'innovation se heurte à un problème de compétence – 1</p> <p>46 Un manager du siège atteste que le canal managérial est sous-utilisé au sein du réseau de proximité – 1</p> <p>47 Les difficultés sont notamment liées au fait que la caisse régionale agit dans des ressources contraintes – 1</p> <p>48 Les habitudes de hiérarchie (se référer au manager) freinent la possibilité pour les collaborateurs de s'exprimer (forme d'autocensure constatée) – 1</p> <p>49 Un collaborateur du siège estime que l'une des difficultés est de « s'affranchir » des contraintes de l'entreprise – 1</p> <p>50 Les informations redescendent peu jusqu'aux collaborateurs du réseau – 1</p> <p>51 Les administrateurs ne consultent pas souvent le site extranet qui donne des informations sur le labo – 1</p> <p>52 Un chargé d'activité estime la difficulté de mobiliser les élus et administrateurs sur ces sujets novateurs et différenciant – 1</p> <p>53 Un responsable de secteur estime qu'il n'y a pas « d'effet d'entraînement » alors même que le DG a participé au vote d'une idée en interne – 1</p> <p>54 Une cadre de direction estime que la banque n'utilise pas suffisamment les collaborateurs comme dispositif</p> | <p>Une problématique de priorisation</p> | |

| | | |
|--|--|-----------------------------------|
| <p>d'écoute – 1</p> <p>55 Une cadre de direction estime que le labo existe en interne mais qu'il agit comme un moyen de se « donner bonne conscience » - 1</p> <p>56 Une chargée d'activité estime la posture non-naturelle pour une caisse régionale de s'engager dans ce type de démarche – 1</p> <p>57 Une chargée d'activité estime les difficultés pour un collaborateur d'accéder à la boîte à idées depuis son poste de travail – 1</p> | | |
| <p>58 Des collaborateurs préconisent d'ouvrir plus largement le processus de sourcing et d'idéation au-delà du labo de l'innovation et de l'élargir au sein de l'organisation – 3</p> <p>59 Le labo pour être diffusé doit avoir un sponsoring DG très fort pour éviter le risque de délitement – 2</p> <p>60 Un manager du siège estime que le labo est espéré comme un « vecteur de transformation culturelle » - 1</p> <p>61 Un responsable de domaine estime que chaque collaborateur peut être confronté au quotidien à des situations qui peuvent les amener à proposer des idées – 1</p> <p>62 Un responsable de secteur propose de rendre les « réussites visibles » - 1</p> <p>63 Un responsable de secteur estime l'importance de capitaliser sur la force de frappe du labo davantage que sur les startups du Village – 1</p> <p>64 Un responsable de secteur préconise de faire en sorte que le labo soit « plus concret » - 1</p> <p>65 Le labo doit être un « catalyseur » pour porter l'innovation en interne – 1</p> <p>66 Le labo doit permettre de « sensibiliser les collaborateurs sur de nouveaux sujets » - 1</p> <p>67 Un chargé d'activité préconise que les personnes au sein de l'entreprise s'emparent de l'initiative afin que cela devienne un des processus d'émanation de l'entreprise – 1</p> <p>68 Un chargé d'activité estime pour faire face au manque de transversalité en interne, il y a la nécessité d'arriver à prioriser ainsi qu'à hiérarchiser les projets qui n'ont pas été traités – 1</p> <p>69 Un chargé d'activité estime l'importance d'animer et de faire vivre en permanence l'initiative pour la pérenniser à terme – 1</p> <p>70 Un chargé d'activité estime l'importance de généraliser <i>Facebook at Word</i> (accessible gratuitement) pour animer la communauté du labo – 1</p> <p>71 Une chargée d'activité préconise de faire en sorte qu'il y ait meilleure gestion du turn-over au sujet des équipes en charge du labo de l'innovation (créer un roulement sur le jury du lab) – 1</p> <p>72 Une chargée d'activité préconise de diffuser davantage l'existence du labo en interne – 1</p> <p>73 Une chargée d'activité propose d'octroyer des objectifs par agence pour chaque DCS afin qu'ils puissent être challengés dans la proposition des idées – 1</p> | <p>Préconisations des collaborateurs</p> | <p>DES RESSOURCES A MOBILISER</p> |

Annexe XVII : Extraits de verbatim obtenus selon la méthodologie « à la Gioia » (Le Village)

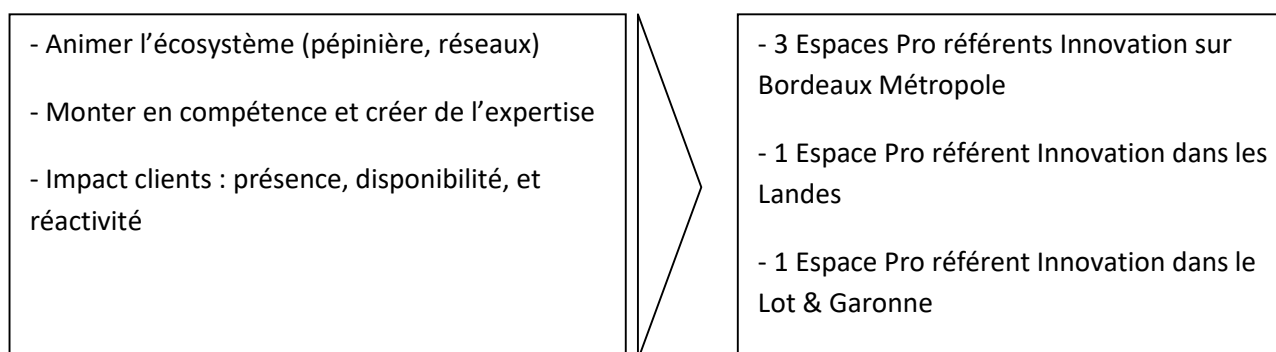
| Termes signifiants (raisonnement inductif) | Codage 2 nd rang (abductif) | Dimensions agrégées 2 nd rang |
|--|---|---|
| VILLAGE (98 items / 33 répondants) | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1 Le Village représente un investissement en termes de communication et de publicité – 19 2 Le Village s’inscrit en tant que « catalyseur » pour montrer que la banque est ouverte sur son environnement – 16 3 Le Village s’inscrit comme lieu de gestion des hybridations entre grands groupes et startups – 9 4 Le Village est une étiquette apposée par le groupe (effet label-vitrine, coup marketing intelligent) – 9 5 L’acculturation concernant l’outil se réalise de manière progressive...mais diffuse – 7 6 Le Village est considéré comme étant un investissement immobilier – 6 7 Le Village bénéficie d’un coup de pouce via la création d’un réseau des Villages – 6 8 Les collaborateurs alertent sur l’urbanité de l’entité Village qui concerne avant tout Bordeaux – 6 9 Le Village est considéré comme un outil d’accélérateur du business qui découle des objectifs initiaux que sont la communication et la visibilité externe – 6 10 Le Village permet de donner une image positive sur la marque employeur du groupe Crédit Agricole – 5 11 Le Village n’est pas considéré comme un lieu innovant : c’est avant tout un lieu de réseautage – 5 12 Des collaborateurs estiment toute la difficulté de travailler avec les startups du Village puisqu’elles ne répondent pas toutes au besoin de la caisse régionale – 5 13 Le premier intérêt du Village concerne l’affichage – 4 14 Deux collaborateurs doutent sur le fait de savoir si le Village participe à l’éclosion de nouvelles pratiques managériales et à l’instauration de nouvelles méthodes de travail en caisse régionale – 3 15 Des collaborateurs estiment toute la difficulté à mesurer le caractère intangible de l’outil Village – 3 16 Deux collaborateurs estiment que tous les salariés de l’entreprise sont bien loin de cerner les tenants et aboutissants de la démarche – 2 17 Le réseau des Villages participe à la détection des idées – 2 18 Le Village n’aurait jamais pu être en capacité de porter les « lourdeurs de l’institution bancaire » - 2 19 Deux collaboratrices évoquent le caractère statique et pas suffisamment mouvant de l’entité – 2 20 L’entité ne s’inscrit pas dans une logique de rupture ni d’innovation radicale – 1 21 Cette structure s’inscrit « à la marge » : le Village ne peut être considéré comme un modèle pour une caisse régionale – 1 22 Un collaborateur estime que l’acculturation au Village passe par l’organisation de petits déjeuners organisé tous les semestres sur le lieu – 1 23 Une chargée estime que le service engagement crédit est déconnecté des aspirations du Village ne sachant pas ce qui s’y passe – 1 24 La responsable d’un domaine estime que le Village représente un coût pour la structure support – 1 25 Un responsable de pôle estime que l’outil Village est « utile » avant d’être « structurant » - 1 26 Un cadre de direction s’interroge sur la pérennité du lieu – 1 27 Un cadre de direction du groupe souligne « l’unicité » de chaque Village ou chaque Village tient compte de ses spécificités territoriales – 1 28 Le déploiement du réseau des Villages dilue l’innovation que représente l’outil au sein du groupe – 1 29 La force du Village est qu’il fonctionne selon le tryptique : présence locale, nationale et internationale – 1 | Perception du dispositif en place | |

| | | |
|---|--|---|
| <p>30 Tous les collaborateurs vont se mobiliser différemment en fonction de leur appétence, de leur volonté ainsi que de la ligne managériale défendue – 1</p> <p>31 Tous les collaborateurs n'associent pas <i>de facto</i> le Village à la caisse régionale – 1</p> <p>32 L'outil est peu connu des agences rurales – 1</p> | | <p>UNE ORGANISATION INTERNE EN COURS DE CONSOLIDATION</p> |
| <p>33 L'outil contribue à l'accélération de la transformation digitale – 4</p> <p>34 L'outil participe à créer des effets positifs (image, réputation, veille active, consolidation de liens avec les grandes entreprises, etc.) – 4</p> <p>35 L'outil permet d'aller capter des infos et chercher de nouvelles compétences en externe – 3</p> <p>36 L'outil participe à faire éclore de nouvelles méthodes managériales et de nouvelles méthodes de travail - 3</p> <p>37 Des collaborateurs attestent que le Village est un vecteur de transformation des métiers bancaires – 3</p> <p>38 Le Village permet d'endosser le rôle de banquier-accompagnateur en lieu et place de banquier financeur - 2</p> <p>39 L'outil contribue à rendre l'image d'une caisse régionale qui innove – 2</p> <p>40 L'outil correspond à l'ADN du groupe Crédit Agricole – 2</p> <p>41 L'outil participe à véhiculer l'image d'une entreprise bancaire proche des startups – 1</p> <p>42 Une cadre de direction estime que l'outil est « attractif » pour les futurs collaborateurs – 1</p> <p>43 L'outil vise à positionner l'entreprise bancaire comme « banque moderne » - 1</p> <p>44 Un des responsables du Village estime que l'entité vise à « démystifier le caractère anxiogène » de l'environnement – 1</p> <p>45 Un collaborateur estime que le Village vise à « désacraliser » l'image de la banque afin de trouver un « langage commun » - 1</p> <p>46 Un cadre de direction national estime que le Village est « un bon exemple d'intégration et de mise en mouvement collective » - 1</p> <p>47 Un collaborateur estime que le Village montre vis-à-vis des partenaires que la banque est capable de se transformer – 1</p> <p>48 L'aspect différenciant de l'outil est apprécié dans un contexte où toutes les banques se ressemblent – 1</p> <p>49 Une responsable de domaine estime la « sympathie » et la « motivation » des collaborateurs à s'engager dans ce type de démarche – 1</p> <p>50 Un responsable de domaine estime que c'est un lieu « connecté » à d'autres entreprises de son environnement – 1</p> | <p>Participe à insuffler un nouvel état d'esprit</p> | |
| <p>51 Le Village permet aux startups de participer à des événements (matinales, réseautage) – 7</p> <p>52 Le Village est considéré comme un terrain d'expérimentation pour les startups – 3</p> <p>53 Le Village permet aux startups de « toucher la base client du groupe » - 2</p> <p>54 Les startups du Village ont tout intérêt à nouer des liens avec filiales du Groupe – 1</p> <p>55 Les startups du Villages qui ont été présentées aux fonctions support de la caisse régionale peuvent nouer des relations commerciales – 1</p> <p>56 Une chargée estime l'amalgame produit par les startups qui pensent que l'intermédiation bancaire et financière avec la banque se réalise forcément – 1</p> | <p>Retombées pour les startups</p> | <p>DES OPPORTUNITES DE BUSINESS POUR LES STARTUPS</p> |
| <p>57 Le Village est considéré comme n'étant pas adossé à l'organisation support – 5</p> <p>58 Des collaborateurs doutent sur le fait de savoir ce que le Village a changé dans la boîte alors même que le Groupe et la Caisse régionale en font une réalité – 5</p> <p>59 Des collaborateurs estiment que des dirigeants ont fait le choix que l'entité Village soit « à côté » et s'inscrive « en parallèle » de la maison-mère – 3</p> <p>60 Bien que ce soit une entité externe, deux collaborateurs estiment que le projet Village a été construit en interne – 2</p> <p>61 Deux collaborateurs estiment un bon relais du Village au niveau de la communication interne de la caisse régionale – 2</p> <p>62 En termes d'adossement, le Village s'inscrit dans les ambitions du PMT du Groupe Crédit Agricole – 2</p> <p>63 En termes d'adossement, il existe des partenariats probants entre la caisse régionale et le Village – 2</p> | <p>Une articulation à différents niveaux à trouver</p> | <p>UN ADOSSEMENT INCERTAIN</p> |

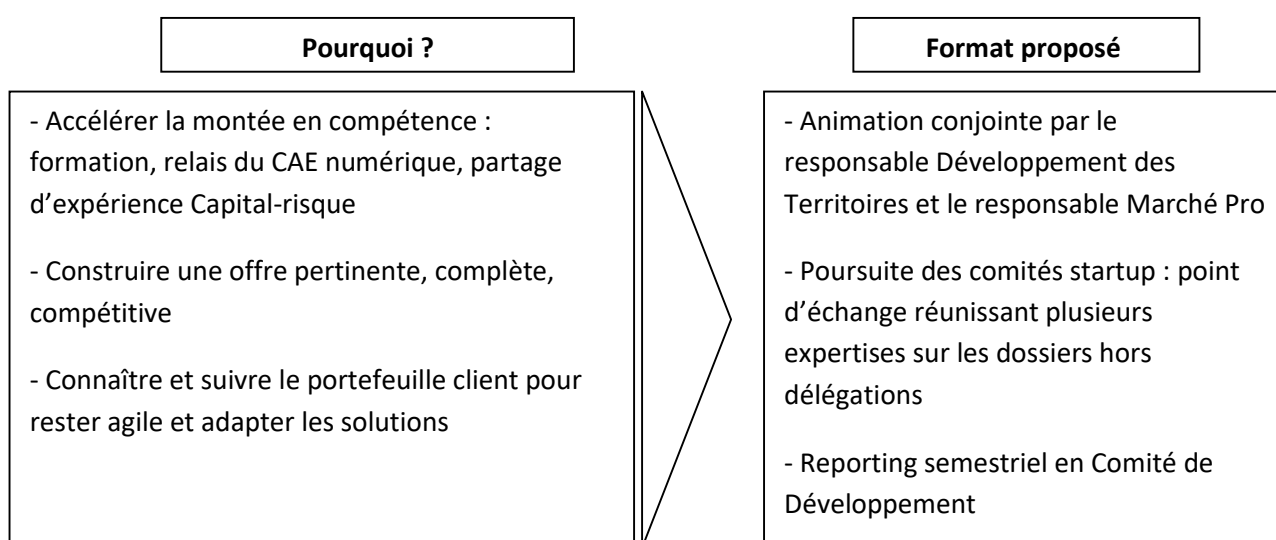
| | | |
|--|--|--|
| <p>64 Deux collaborateurs estiment le rôle clé joué par les partenaires dans l'articulation du Village – 2</p> <p>65 Le Village, en tant que brique, contribue au dynamisme et au développement du territoire – 2</p> <p>66 Deux collaborateurs évoquent les impacts limités engendrés par le Village sur la caisse puisque peu de startups travaillent avec la caisse régionale – 2</p> <p>67 L'adossement avec les startups passe par le fait d'utiliser certains de leurs services notamment lors des plénières de managers – 2</p> <p>68 Les synergies sont à créer plutôt entre les filiales du groupe Crédit Agricole et le Village – 1</p> <p>69 L'adossement en termes de gouvernance fonctionne bien – 1</p> <p>70 L'adossement avec la caisse régionale n'a pas eu lieu – 1</p> <p>71 L'articulation passe par la création d'une caisse locale thématique dédiée à l'innovation en complément du Village – 1</p> <p>72 Un DCS estime que le Village est « à 10 000 lieux » de la façon de travailler et de la façon de percevoir les choses des managers de proximité – 1</p> <p>73 Un DCS estime que le Village ne rend pas les collaborateurs du réseau de proximité plus agiles – 1</p> <p>74 La posture pour un DCS de se rendre au Village n'est pas considérée comme une démarche naturelle – 1</p> <p>75 Le responsable du Village indique les difficultés à créer des synergies avec les managers commerciaux – 1</p> <p>76 Un responsable de domaine estime incomplète l'articulation du Village entre l'environnement externe et interne – 1</p> <p>77 Le responsable du Village indique que certains Villages en région se sont perdus car ils se sont créés à l'intérieur même d'une caisse régionale – 1</p> <p>78 L'articulation entre les startups et la caisse régionale n'est possible que si la taille critique est atteinte dans chacun des Villages - 1</p> <p>79 Les échanges entre le Village et le réseau de proximité sont réguliers – 1</p> <p>80 Une responsable du domaine affirme que l'articulation du Village avec la caisse régionale est délicate voire impossible à mettre en œuvre étant donné les difficultés d'incorporer dans le poste de travail de chacun des collaborateurs les prestations offertes par les startups (lourdeur SI) – 1</p> <p>81 Un cadre de direction estime prendre très au sérieux les synergies à développer entre le Village et la caisse régionale (constitution d'un groupe de travail) – 1</p> <p>82 Un cadre de direction estime qu'une réflexion est en cours sur comment utiliser l'outil Village pour « transformer » la caisse régionale – 1</p> <p>83 Un responsable de domaine estime que ne va au Village que les personnes déjà convaincues du bien-fondé du dispositif – 1</p> <p>84 L'articulation est incomplète puisque le Village n'intervient pas dans le capital des jeunes pousses - 1</p> | | |
| <p>85 Des collaborateurs indiquent la nécessité d'utiliser la ressource Village pour organiser des réunions, faire des rdv, etc. – 3</p> <p>86 Des collaborateurs mettent en garde que le Village ne devienne ni un « sanctuaire », ni un « ghetto » - 3</p> <p>87 Deux collaborateurs estiment que le Village participera à l'éclosion de nouvelles pratiques managériales au moment où la caisse régionale saura quoi faire – 2</p> <p>88 Deux collaborateurs préconisent de questionner « l'utilité » du dispositif pour les collaborateurs – 2</p> <p>89 D'autres collaborateurs préconisent de participer de manière plus accentuée à la vie du Village en organisant notamment des réunions sur site et/ou en permettant aux collaborateurs de venir échanger avec des grands témoins (ex : 90' by CA) – 2</p> <p>90 D'autres enfin proposent de faire en sorte que les gens les plus récalcitrants s'acculturent en venant participer à la vie du Village – 2</p> <p>91 Un collaborateur doute de la « valeur ajoutée » de l'entité sur le Groupe (retombées business) – 2</p> <p>92 Un des responsables du Village considère que l'un de ses objectifs est de développer, consolider les modes d'échange,</p> | <p>Préconisations des collaborateurs</p> | <p>DES RESSOURCES A PERENNISER</p> |

| | | | |
|----|--|--|--|
| | les relations avec la caisse régionale – 1 | | |
| 93 | Un collaborateur estime qu'il est important de s'inspirer de ce que font les startups en termes de management, de créativité et d'innovation – 1 | | |
| 94 | Un chargé estime qu'il ne faut pas capitaliser sur l'entrée en relation commerciale – 1 | | |
| 95 | Le réseau des Villages est encore incomplet d'où l'idée de le construire – 1 | | |
| 96 | Un DCS attend d'avoir le retour d'expérience et de plus-value du réseau des Villages pour estimer l'importance qu'il représente – 1 | | |
| 97 | Un responsable de la structure parle de la nécessité de pérenniser, statufier et de réaffirmer en permanence les valeurs du Village – 1 | | |
| 98 | Un responsable de filières estime qu'il est important de créer un « banquier du Village » pour renforcer les synergies – 1 | | |

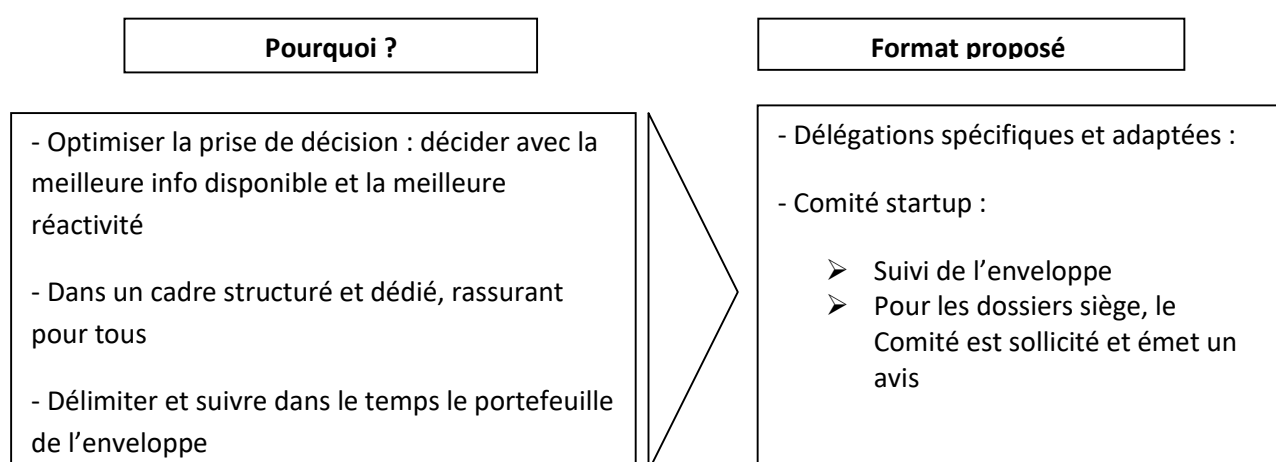
Annexe XVIII : Le schéma de fonctionnement de l'accompagnement des startups validé



Principe 1 : Une organisation claire, agile, et lisible (en interne et en externe)



Principe 2 : Animer la filière et construire une offre adaptée



Principe 3 : Une prise de risque renforcée, sécurisée par une expertise dédiée

Annexe XIX : Liste des projets financés en interne (enveloppe startup)

| MOIS | NOM DU DOSSIER | LIEU | OBJET | MONTANT (K€) | DUREE |
|---------|----------------|----------------------------|-----------------------|--------------|-----------|
| 11/2016 | DISPLAYCE | BDX CENTRE | BFR | 200 | 48 |
| 11/2016 | LINGUALI | BDX CENTRE | BFR | 60 | 84 |
| 11/2016 | NETHIS | BDX SUD | CT TRESORERIE OCCC | 30 10 | 12 120 |
| 12/2016 | OSMIA | 47 | MT | 120 | 60 |
| 12/2016 | DRINK UP | 40 | MT BFR | 50 | 60 |
| 12/2016 | POOL | BDX CENTRE | MT BFR | 45 | 84 |
| 03/2017 | BRAINIFY | BDX SUD | CT TRESORERIE | 44 | 10 |
| 03/2017 | YAKABOOKS | ESPACE PRO BP DE L AGENAIS | MT BFR | 150 | 60 |
| 03/2017 | YOOJI | 47 | C Bail | 177 | 84 |

Annexe XX : Les extraits de verbatim des collaborateurs (Le Propulseur)

| ELEMENTS D'APPRECIATION PROPULSEUR | VERBATIMS DES COLLABORATEURS |
|--|--|
| <p>CONDITIONS D'EMERGENCE DE LA STRUCTURE</p> | <p>« Le Propulseur, c'était de dire...Comment on fait à partir de la dynamique d'ETICoop pour former les conseillers pour qu'ils soient capables de parler et d'échanger avec des entreprises innovantes (...) Il fallait permettre aux conseillers qu'ils se posent les bonnes questions au lieu de laisser les startups sans réponses comme on faisait trop souvent et ne pas leur ouvrir les compte » (Ancien Directeur Général, CAPG)</p> <p>« Le Propulseur est une initiative visant à mieux accompagner les entreprises innovantes du territoire pour lesquels semble-t-il il y avait une problématique d'accompagnement avec les outils habituels de la banque que ce soit une banque mutualiste et coopérative. Du coup, il y a une réflexion générale sur comment on accompagne les entreprises innovantes (...) Le propulseur un des éléments centraux c'est quand même l'accès au financement. Le Crédit Agricole commençait à parler de démarche d'entreprises innovantes. Y avait ETICoop mais finalement quand on envoyait des boîtes notamment nous des accompagnateurs en pépinières vers cette banque là les critères d'analyse étaient des critères d'analyse d'entreprise classiques, standards (...) On a des porteurs de projet qui ont des besoins de financement alors même que les revenus qui sont issus de la commercialisation de cette innovation sont un peu tardifs. Il y avait et il y a toujours des possibilités de financement avec l'argent public mais l'idée c'était de voir comment la Banque peut accompagner ces projets là donc le propulseur répondait en partie à cette question du financement pas que bien sûr parce qu'il y avait aussi l'action du réseau, de mise en relation, etc. mais en partie il y a ça » (Président de la Caisse locale de l'innovation, CAA)</p> |
| <p>LOGIQUE DE PARTENARIAT</p> | <p>« Les plateformes de crowdfunding nous informent des projets qui peuvent nous intéresser et réciproquement nous on est capable de leur sourcer des projets » (Responsable Unité Fonctionnement Relations, CAA)</p> <p>« Nous avons une relation très étroite avec la technopole Helioparc du fait de notre proximité. On a su acquérir de la légitimité (...). Nous arrivons à des discussions très poussées avec le chargé de mission d'Helioparc. La présence du Propulseur est remarquée au sein de la technopole, ils ont une bonne connaissance de nos outils et on a de très bons retours. Aussi, ils n'hésitent pas à nous solliciter sur les prêts et l'offre à disposition (...) On a aussi deux experts comptables sur le digital qui n'hésitent pas à nous recommander sur des porteurs de projets innovants » (Responsable Développement Professionnels 2, CAA)</p> |
| <p>INTERET DE LA STRUCTURE</p> | <p>« Ça propose "le coup d'après" par rapport à ce qui existait avant avec ETICoop » (Animateur Fonctionnement Relation Client, CAA)</p> <p>« Je pense qu'on est en phase de prototypage de l'outil. Il y a déjà des choses qui ont été faites. Il y a déjà des choses de formalisé. Mais je pense que l'outil est encore évolutif et je pense que le Propulseur d'aujourd'hui ne ressemblera pas forcément au Propulseur dans 1 an, dans 2 ans ou 3 ans (...) L'accompagnement de l'innovation au Crédit Agricole Pyrénées Gascogne, c'est plutôt quelque chose en phase de prototypage (...) L'idée, c'est d'avoir un rôle de veille sur l'innovation, de veille sur l'évolution des besoins de l'entreprise et l'idée c'est de donner au Propulseur au sein de PG un rôle de conseil parce qu'on a eu conscience que le Propulseur est un outil qui ne fonctionnerait que s'il était mobilisé par les professionnels du Crédit Agricole » (Président de la Caisse locale de l'Innovation, CAA)</p> <p>« Il est important pour nous de se positionner sur les nouveaux métiers et de surfer sur cette dynamique » (Responsable Développement Professionnels 2, CAA)</p> |

| | |
|--|--|
| | Professionnels 2, CAA) |
| ADOSSEMENT DE LA STRUCTURE A L'ENTITE SUPPORT | <p>« Si vous ne mettez pas en place un réseau de conseillers comme celui du Propulseur à côté d'ETICoop, ça ne sert à rien. Il faut transformer sa propre organisation. Parce que sinon, vous ne réussissez pas cet adossement » (Ancien Directeur Général, CAPG)</p> <p>« Au sein de l'espace pro, nous parvenons à créer une émulation entre nous y compris avec la structure Pyrénées Gascogne Développement en charge du capital risque et investissement » (Responsable Développement Professionnels 2, CAA)</p> |
| ACCULTURATION DES COLLABORATEURS | <p>« Nos conseillers connaissent globalement leurs référents et savent qui contacter. Ils connaissent le dispositif d'accompagnement ainsi que l'offre de financement via les réunions successives organisées » (Animateur Fonctionnement Relation Client, CAA)</p> <p>« Concernant la mobilisation des conseillers, tout d'abord il y a une sensibilisation faite lors des réunions métiers et puis après via des rappels réguliers que nous on fait en région (...) Les conseillers connaissent la démarche Propulseur, ils savent qui appeler, qui contacter pour moi déjà c'est bien. Ils connaissent puisqu'au travers des différentes réunions, ils savent qu'on a une offre particulière ou un accompagnement particulier » (Responsable Développement Professionnels 1, CAA)</p> <p>« Les conseillers pros ont la tête dans le guidon (...) Ce qui ne faut pas oublier c'est que nous sommes une entreprise commerciale. Notre rôle avant tout c'est le business » (Responsable Développement Professionnels 4, CAA)</p> |
| POINTS A CONSOLIDER | <p>« Comment fait-on en sorte pour que ça se diffuse à grande échelle et qu'on soit sur une dynamique fluide et simple ? (...) Les référents Propulseur du réseau de proximité vont savoir se mobiliser de façon ponctuelle à un moment où je vais les solliciter et leur dire est-ce que ça vous intéresse. Par contre après de manière plus large qu'ils le fassent au fil de l'eau c'est beaucoup plus compliqué (...) Ils vont le faire si tu leur demandes ; ils vont penser un truc ou pas mais après l'intégrer dans leur quotidien sur une démarche plus au fil de l'eau c'est beaucoup plus compliqué » (Responsable Unité Fonctionnement Relations, CAA)</p> <p>« Honnêtement tout le monde n'a pas saisi ce que c'était. C'est toujours les mêmes en fait. Sur les cafés de la création, on fait intervenir les conseillers pro et c'est toujours les mêmes qui viennent (...) Ils n'ont pas encore compris que ça allait être des acteurs importants dans notre écosystème donc pour eux ça reste quelque chose de très marginal et qu'on perd du temps à essayer de se former là-dessus. On est encore dans cette phase où on a besoin de convaincre pas mal de collaborateurs et c'est un petit peu ça notre frein (...) Il faut vraiment qu'on fasse un travail de communication, d'acculturation encore plus important au niveau des conseillers professionnels mais comment faire ? Là est la question parce qu'aujourd'hui, ça fait quand même un an qu'on y travaille et que ça ne bouge pas énormément chez certains » (Animateur Fonctionnement Relation Client, CAA)</p> <p>« Sur ma région de l'Armagnac-Astarac, c'est la moitié du Gers, on a dû orienter 2 ou 3 projets. Ce n'est pas énorme » (Responsable Développement Professionnels 1, CAA)</p> <p>« Les premiers résultats du questionnaire en interne (ndlr : à destination des conseillers et chargés pour mieux cerner leur compréhension du dispositif) ne sont vraiment pas bons et montrent un manque de connaissance du réseau de l'existence de ces outils (...) Ils te répondent qu'ils ne sont pas concernés et que du coup vu que c'est quelques rares dossiers ils envoient aux personnes compétentes et qu'ils n'ont pas besoin eux de se former plus ou de faire l'effort » (Chargé clientèle professionnelle, CAPG)</p> |

Annexe XXI: Les extraits de verbatim des collaborateurs selon la méthodologie « à la Gioia » (Le Laboratoire de l'innovation)

PERCEPTION DU DISPOSITIF (Codage 2^{ème} rang)

6^{ème} ITEM : Les collaborateurs du siège estiment que le labo est alimenté par leurs apports – 3

26^{ème} ITEM : Un responsable de secteur estime que la perception d'un collaborateur lambda est qu'il pense qu'il n'a pas de rôle à jouer au sein de cette instance et que cela ne relève pas de son niveau – 1

LES 3 VERBATIMS ASSOCIES AUX 2 ITEMS : « *je pense que c'est indispensable qu'il y ait des lab. C'est un très bon modèle sauf que la réalité aujourd'hui, c'est que ce sont toujours les mêmes personnes qui donnent des avis, il est alimenté par les gens du siège (...)* Le réseau n'alimente quasiment jamais le lab sauf 2-3 personnes mais c'est très rare, le réseau n'a pas connaissance du lab, ne comprend pas à quoi sert le lab et en plus il n'y a pas de transformation issue du lab qui ait alimenté le réseau alors que le réseau, c'est quand même 80% de la force vive de l'entreprise » (**Responsable équipe support relation client, CAA**)

« *Ce qui manque, c'est que si tu demandes à un collaborateur lambda ; lambda c'est pas péjoratif mais qui est dans son taf qu'est ce qu'il doit remonter dans ce canal là...(…)* Il te dira non mais moi ca ne relève pas de mon niveau en fait ; ce sont des grandes innovations un peu d'entreprise » (**Responsable secteur organisation qualité et coordination du changement, CAA**)

« *Le Lab de l'innovation, c'est une très très bonne idée. Il faut arriver à l'infuser dans toute la boîte (...)* L'idée serait de le diffuser en interne parce qu'aujourd'hui c'est l'apanage des gens du siège ; l'auditoire et les gens qui participent ne sont que des gens du siège donc je pense que ce serait intéressant effectivement de faire en sorte que ce soit infusé dans les processus des agences et aujourd'hui Cment l'agence n'a aucun retour sur investissement pour infuser ce genre de choses en local » (**Chargé d'affaires numérique, CAA**)

7^{ème} ITEM : Les collaborateurs du siège estiment le caractère « trop confidentiel » du labo – 2

LES 2 VERBATIMS ASSOCIES A L'ITEM : « *On est enfermé dans un périmètre organisationnel peut être parce que dans ce périmètre organisationnel, il n'y a pas un temps dédié à l'innovation, à de l'idéation c'est peut être possible, peut-être parce qu'on est très organisationnel qu'il faudrait organiser un temps pour l'innovation ce qui est peut-être un contre-sens mais je me demande si à un moment il ne faut pas aller jusque là* » (**Responsable secteur marketing, CAA**)

« *Il faut que ça sorte de la direction de la transformation (...)* Je me demande si ça ne mériterait pas que le labo de l'innovation ait une présentation un peu plus globale en direction (...) *Quelque chose de plus impactant, qu'il soit montré vraiment mis en lumière* » (**Chargé d'activité marketing et communication 2, CAA**)

UNE PROBLEMATIQUE DE PRIORISATION (Codage 2^{ème} rang)

38^{ème} ITEM : Le labo de l'innovation se heurte à un problème de disponibilité de ressources – 4

LES 4 VERBATIMS ASSOCIES A L'ITEM : « *Quand tu proposes des idées dans le lab de l'innovation, la personne qui met l'idée elle y passe du temps pour travailler elle-même son idée (...)* mais après pour la transformer, il faut parfois que tu passes par d'autres services à qui tu va pouvoir dire ça va se transformer en journée homme... » (**Chargé d'activité marketing et communication, CAA**)

« On a beaucoup d'idées mais quand il s'agit vraiment d'aller dans l'action, dans l'opérationnel et dans le faire on se rend compte que c'est beaucoup plus compliqué (...) C'est là que ce transfert-action effectivement pour moi c'est le plus compliqué (...) Il faut savoir dégager du temps aussi... » (**Chargé d'activité organisationnel et technique, CAA**)

« Notre problème aujourd'hui, ça va être la concrétisation des idées qu'on a et c'est là qu'on revient à la capacité d'absorption et de mise en œuvre (...) On se heurte toujours au problème de compétences et de disponibilité des ressources » (**Responsable domaine organisationnel et technique 1, CAA**)

« On voit qu'on a du mal aujourd'hui à trouver et à dégager de la ressource, du temps pour aller sur des sujets où on détecte des opportunités. Je crois que ce lab part d'une chose qui est très pratique qui est une boîte à idées, qui détecte beaucoup d'éléments de transformation, d'innovation sur lequel systématiquement on a du mal à allouer de la ressource (...) Concernant le lab, typiquement sur ce genre de thématique de sourcing, il y a des idées qui remontent mais on n'arrive pas à s'en saisir pour aller creuser les besoins et évaluer les opportunités qu'il y a derrière » (**Responsable secteur marketing, CAA**)

44^{ème} ITEM : Le labo de l'innovation se heurte à un principe de gouvernance – 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « Le problème concernant le lab de l'innovation, c'est qu'on se heurte à un principe de gouvernance. La capacité de mise à exécution est longue. Il faut se battre avec son idée et ce n'est pas facile, c'est même le parcours du combattant » (**Responsable pôle conseil client, CAA**)

52^{ème} ITEM : Un chargé d'activité estime la difficulté de mobiliser les élus et administrateurs sur ces sujets novateurs et différenciant – 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « J'ai fais une réunion de caisse locale à Verdun. Il y avait une dizaine d'administrateurs qui sont tous entrepreneurs (...) Ils trouvent ça très intéressant tous mais à ma connaissance il n'y en a aucun qui ont participé (...) Ils ont trouvé ça très intéressant mais je n'ai pas senti et n'ont pas été acteurs par la suite (...) Sur la boîte à idées aucune évolution positive pour les administrateurs » (**Chargé d'activité marketing et communication 1, CAA**)

53^{ème} ITEM : Un responsable de secteur estime qu'il n'y a pas « d'effet d'entraînement » alors même que le DG a participé au vote d'une idée en interne – 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « Tu vois le lab de l'innovation, on a été jusqu'à faire participer le DG sur la boîte à idées réagir et tout peut-être que voilà par le DG qui pousse une idée ça a aura un effet de levier on a ramé... » (**Responsable secteur marketing, CAA**)

54^{ème} ITEM : Une cadre de direction estime que la banque n'utilise pas suffisamment les collaborateurs comme dispositif d'écoute – 1

55^{ème} ITEM : Une cadre de direction estime que le labo existe en interne mais qu'il agit comme un moyen de se « donner bonne conscience » - 1

LE VERBATIM ASSOCIE AUX DEUX ITEMS : « Je pense qu'on n'utilise pas assez nos collaborateurs comme dispositif d'écoute des opportunités. Alors on essaie au travers du lab de l'innovation qui est une façon de se donner bonne conscience... » (**Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines – CAA**)

57^{ème} ITEM : Une chargée d'activité estime les difficultés pour un collaborateur d'accéder à la boîte à idées depuis son poste de travail – 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « Il est mal référencé dans l'outil. Il faut en plus rentrer par un petit mot de passe. Déjà vu qu'il faut rentrer par un petit mot de passe c'est pas direct. C'est contraignant. C'est des choses qui peuvent paraître un peu futiles mais sauf que vu que ce n'est pas ton quotidien, que tu t'intéresses pas forcément au truc... » (**Chargé d'activité marketing et communication 1, CAA**)

PRECONISATIONS DES COLLABORATEURS (Codage 2^{ème} rang)

46^{ème} ITEM : Un manager du siège atteste que le canal managérial est sous-utilisé au sein du réseau de proximité – 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « *L'idée c'est de faire en sorte que nos managers parlent tout le temps d'innovation (...). Le manager est le premier animateur de l'innovation en interne (...). C'est le manager qui au quotidien avec ses équipes impulse le changement et donne l'envie à ses collaborateurs de participer* » (**Responsable secteur organisation qualité et coordination du changement, CAA**)

72^{ème} ITEM : Une chargée d'activité préconise de diffuser davantage l'existence du labo en interne – 1

73^{ème} ITEM : Une chargée d'activité propose d'octroyer des objectifs par agence pour chaque DCS afin qu'ils puissent être challengés dans la proposition des idées – 1

LE VERBATIM ASSOCIE AUX DEUX ITEMS : « *On peut donner aussi un objectif d'agence. Un DCS = une idée. On impulse quelque chose et puis généralement quand on met un objectif derrière, les idées sortent. Du coup, ça fait connaître* » (**Chargé d'activité marketing et communication 2, CAA**)

Annexe XXII : Les extraits de verbatim des collaborateurs selon la méthodologie « à la Gioia » (Le Village)

PERCEPTION DU DISPOSITIF EN PLACE (Codage 2^{ème} rang)

12^{ème} ITEM : Des collaborateurs estiment toute la difficulté de travailler avec les startups du Village puisqu'elles ne répondent pas toutes au besoin de la caisse régionale – 5

LES 5 VERBATIMS ASSOCIES A L'ITEM : « *Forcément sur les 10 startups qui a au Village (ndlr : en Août 2017), on n'a pas toutes les solutions et on ne va pas pouvoir travailler avec les 10 startups et elles ne répondront pas de toute façon à nos besoins* » (**Responsable Domaine Organisationnel et Technique 1, CAA**)

« *Je sais pas qui sont les entreprises qui sont au Village by CA. Et pourtant je suis branché moi. Mais à part Wiidii parce qu'on m'a approché pour lancer un test, etc. Je sais pas quelles sont les startups qui sont au Village(...)* Est-ce qu'elles travaillent toutes en lien avec la banque ? Non » (**Responsable Pôle Bancassurance, CAA**)

« *La caisse présente la startup avec les possibilités. Des sociétés du groupe qui elles produisent regardent ce qu'elles peuvent en faire et éventuellement vont plus loin, font des tests, et ça repart en caisse régionale qui ensuite...* » (**Responsable Domaine Support Relation Client, Village by CA, CAA**)

« *Les startups du Village sont pas choisies par rapport à des besoins que l'on peut avoir en interne* » (**Responsable Secteur Organisation Qualité et Coordination du Changement, CAA**)

« *Avec le Village tu as en l'occurrence sur les 10 startups peut-être 2 qui peuvent nous apporter quelque chose puis les 8 autres elles sont sur d'autres sujets avec d'autres partenaires notamment sur la santé, etc.* » (**Responsable Secteur Communication, CAA**)

15^{ème} ITEM : Des collaborateurs estiment toute la difficulté à mesurer le caractère intangible de l'outil Village – 3

LES 3 VERBATIMS ASSOCIES A L'ITEM : « *La création de valeur elle n'est pas simple à la mesurer (...) L'impact com sur la marque, elle n'est pas simple à mesurer et pourtant elle est indéniable. Ce que je fais pour mesurer l'intangibilité moi ce que je dis voilà en 1 an le Village est paru dans la presse écrite, papier, com, digital plus d'une soixantaine de fois citant la marque Crédit Agricole en même temps au passage* » (**Directeur Général Délégué, Village de la Fédération**)

« *On va apprendre en marchant en quelque sorte (...) Pour l'instant, les outils de création de valeur ne sont pas très informels et très empiriques encore* » (**Directeur Economie et Territoires, FNCA**)

« *Elle n'est pas aujourd'hui quantifier cette valeur et elle est difficile à mesurer ; on peut même penser qu'il va y avoir un creux de la vague et que on aura de la non valeur économique et financière* » (**Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA**)

18^{ème} ITEM : Le Village n'aurait jamais pu être en capacité de porter les « lourdeurs de l'institution bancaire » - 2

LES 2 VERBATIMS ASSOCIES A L'ITEM : « *S'il portait les lourdeurs de l'institution bancaire qu'est une caisse régionale, on aurait vraiment foiré. On serait malheureux* » (**Responsable secteur communication, CAA**)

« *Toute la difficulté du Village, c'est qu'effectivement il faut le développer en étant à côté de la caisse et pas dans la caisse. Ca c'est une certitude sinon tu te perds. Y a des Villages qui se sont perdus* » (**Responsable Domaine Support Relation Client, Village by CA, CAA**)

20^{ème} ITEM : L'entité ne s'inscrit pas dans une logique de rupture ni d'innovation radicale – 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « *On n'est pas sur des modèles de rupture. Pourquoi ? Parce que...en fait aujourd'hui pour l'instant en tout cas ça n'a pas été le cas (...) Il faut regarder l'entité bancaire. On est plutôt sur des business longs et résilients et la banque se comporte aussi en tant que tel dans sa façon de travailler* » (**Responsable Domaine Support Relation Client, Village by CA, CAA**)

21^{ème} ITEM : Cette structure s'inscrit « à la marge » : le Village ne peut être considéré comme « un modèle pour une caisse régionale – 1

« *Je trouve simplement que c'est trop facile de considérer qu'ETICoop ou le Village ou autre peuvent être des modèles pour une Caisse régionale. Je n'y crois pas (...) Ces structures sont à la marge de la Caisse régionale* » (**Responsable Secteur Communication, CAA**)

23^{ème} ITEM : Une chargée estime que le service engagement crédit est déconnecté des aspirations du Village ne sachant pas ce qui s'y passe – 1

31^{ème} ITEM : Tous les collaborateurs n'associent pas *de facto* le Village à la caisse régionale – 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « *Pour moi, quand je pense au Village, je pense pas une entité différente du Crédit Agricole. Pour moi, les synergies existent déjà (...) Quand je discute avec le service des engagements ; pour eux, le Village ça n'a pas trop d'impact (...) Je pense pas qu'ils sachent vraiment ce qui s'y passe* » (**Chargé d'Affaires haut de bilan, CAA**)

24^{ème} ITEM : La responsable d'un domaine estime que le Village représente un coût pour la structure support – 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « *Quel est la valeur ajoutée derrière ? En plus, c'est un coût pour la structure support. Quel est l'impact sur notre business ? Quelle est la valeur ajoutée sur le groupe concrètement dans le business model ?* » (**Responsable Pôle Conseil Client, CAA**)

25^{ème} ITEM : Un responsable de pôle estime que l'outil Village est « utile » avant d'être « structurant » - 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « *Plus que structurant. Je pense qu'il est utile (...) Le Village by CA, c'est très orienté technique et digitale* » (**Responsable Pôle Accompagnement Projets CR-RH, CAA**)

26^{ème} ITEM : Un cadre de direction s'interroge sur la pérennité du lieu – 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « *Attendons de voir ce que ça va être dans 2 ans* » (**Cadre de Direction 4 – Directeur Commercial, CAA**)

RETOMBES POUR LES STARTUPS (Codage 2^{ème} rang)

56^{ème} ITEM : Une chargée estime l'amalgame produit par les startups qui pensent que l'intermédiation bancaire et financière avec la banque se réalise forcément – 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « *Ce qui n'est pas clair pour les startups, c'est justement la partie financière. C'est à dire que comme c'est l'initiative d'une banque forcément il y a un amalgame qui est fait ça veut dire quoi est-ce que du coup vous nous accompagnez sur la partie financière et tout (...) Quand une startup nous dit maintenant je me développe vachement bien ; est-ce que vous auriez un fonds de capital-innovation, est-ce que je pourrais ouvrir un compte dans une banque, quelle offre*

pouvez-vous m'apporter ? Nous on n'a pas de réponse et c'est une fragilité quand même parce que du coup si c'est une mutuelle qui apporte une autre réponse nous on aura fait le début mais ça se trouve après elle ira voir ailleurs » (Chargé d'Activité Organisationnelle Village by CA, CAA)

UNE ARTICULATION A DIFFERENTS NIVEAUX A TROUVER (Codage 2^{ème} rang)

59^{ème} ITEM : Des collaborateurs estiment que des dirigeants ont fait le choix que l'entité Village soit « à côté » et s'inscrive « en parallèle » de la maison-mère – 2

LES 2 VERBATIMS ASSOCIES A L'ITEM : « *Ca correspond aussi à une volonté de notre part. En fait, ça correspond à une envie de tout le monde (...) Le Village ne pouvait se concevoir qu'à travers la création d'une structure qui est en quasi-autonomie...obligatoirement (...) C'est une activité qui est différente de la banque. On ne peut pas le mettre....Juridiquement c'était risqué...c'était absolument ridicule de le mettre dans le cadre de la banque il ne faut absolument pas faire ça* » (**Responsable Domaine Support Relation Client, Village by CA, CAA**)

« Je trouve simplement que c'est trop facile de considérer qu'ETICoop ou le Village ou autre peuvent être des modèles pour une Caisse régionale. Je n'y crois pas (...) Ces structures sont à la marge de la Caisse régionale » (Responsable Secteur Communication, CAA)

73^{ème} ITEM : Un DCS estime que le Village ne rend pas les collaborateurs du réseau de proximité plus agiles – 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « *Je le considère plus comme une vitrine et une image mais le Village il nous facilite pas grand-chose, il ne nous rend beaucoup plus agile pour autant* » (**Directeur Espace Pro Bordeaux Sud, CAA**)

74^{ème} ITEM : La posture pour un DCS de se rendre au Village n'est pas considérée comme une démarche naturelle – 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « *Du coup, il n'y a personne qui y va de manière naturelle au Village (...) Ce qui est un peu dommage parce que finalement je pense qu'en générant de la pro-activité parfois on s'évite les sujets de sur-promesse* » (**Responsable Développement Territoires et Expertises, CAA**)

PRECONISATIONS DES COLLABORATEURS (Codage 2^{ème} rang)

86^{ème} ITEM : Des collaborateurs mettent en garde que le Village ne devienne ni un « sanctuaire », ni un « ghetto » - 3

LES 3 VERBATIMS ASSOCIES A L'ITEM : « *Tu vois le Village qui a été créé. Il ne faut pas que ce soit un sanctuaire. Surtout pas. Parce que si on veut vraiment être complètement déconnecté de ce qu'est l'Innovation, on à qu'à faire ça* » (**Directeur Espace Bordeaux Centre, CAA**)

« Quand on voit ça de loin, quand on y va ; moi j'ai été avec mes chargés au Village faire une visite on se dit...On est à 10 000 lieux d'avoir cette façon de travailler, cette façon de percevoir les choses (...) Tout est nouveau pour nous et c'est pas notre quotidien. On le côtoie très peu encore aujourd'hui et c'est ça le problème (...) Ce qui faut éviter concernant le Village, c'est que ce soit une vitrine uniquement » (Directeur Espace Pro BP de l'Agenais, CAA)

« Pourquoi pas demain inviter des entreprises à nous rejoindre parce que cette perméabilité elle est possible aussi si on est capable de dire à des entreprises ; on n'est pas que dans le ghetto du Village, j'ai envie de dire partout dans l'entreprise on peut accueillir des clients, on peut les faire travailler, etc. ça ça appelle une fonction futur dans l'entreprise qui est gestionnaire des espaces de travail » (**Cadre de Direction 2 - Directeur de la Transformation, CAA**)

87^{ème} ITEM : Deux collaborateurs estiment que le Village participera à l'éclosion de nouvelles pratiques managériales au moment où la caisse régionale saura quoi faire – 2

LES 2 VERBATIMS ASSOCIES A L'ITEM : « *Demain ça aura vocation aussi à participer quelque part, à modifier aussi pourquoi pas nos pratiques en interne, nos pratiques de management...* » (**Responsable Communication interne, CAA**)

« *Il participera probablement à faire éclore de nouvelles pratiques managériales mais quand on aura défini ce qu'on est capable de faire avec le Village...* » (**Responsable Secteur Pilotage & Contrôle de gestion, CAA**)

98^{ème} ITEM : Un responsable de filières estime qu'il est important de créer un « banquier du Village » pour renforcer les synergies – 1

LE VERBATIM ASSOCIE A L'ITEM : « *Quand je vois l'organisation par rapport au Village, ce qui manque peut-être c'est vraiment un banquier pour le Village (...) C'est-à-dire qu'on a un espace donc on les envoie chez P (ndlr : à l'Espace Pro Bordeaux Centre) puis ensuite c'est plusieurs équipes là-bas et je pense que du coup ça les aide pas à la réactivité* » (**Responsable développement territoires et expertises, CAA**)

Annexe XXIII : La part de l'endettement bancaire parmi les porteurs de projet d'ETICoop

| | Modes de financement en € | | | | | | | | | |
|------------------------------------|------------------------------|--------------|-------------|--------------------|----------------|------|--------------------------|--------|----------|------|
| | Porteurs de projet d'ETICoop | Apport perso | Subventions | Capitaux Risqueurs | Banque | | Financement participatif | | | |
| | | | | | Capital Risque | Prêt | Capital Risque | Prêt | | Dons |
| Cursus création 05-2013 | 90K€ | 70K€ | 0 | 70K€ | 20K€ | 0 | 0 | 16,5K€ | | |
| Cursus Pays Basque 10-2013 | 50,2K€ | 11K€ | 0 | 12K€ | 52K€ | 0 | 0 | 0 | | |
| Cursus Sud Gironde 05-2014 | 42K€ | 73K€ | 1900K€ | 300K€ | 40K€ | 0 | 0 | 0 | | |
| Cursus Gers 10-2014 | 115K€ | 54,5K€ | 0 | 0 | 166,5K€ | 0 | 0 | 10,5K€ | | |
| Cursus Villenave d'Ornon 05- 2015 | 131K€ | 20K€ | 0 | 0 | 42K€ | 0 | 0 | 10K€ | | |
| Cursus Béarn Bigorre 10-2015 | 151,5K€ | 101,5K€ | 100K€ | 0 | 169K€ | 0 | 10K€ | 4,5K€ | | |
| Cursus Bordeaux Métropole 04- 2016 | 140K€ | 58K€ | 0 | 0 | 240K€ | 0 | 0 | 1,5K€ | | |
| TOTAL | 719,7K€ | 388K€ | 2 000K€ | 382K€ | 729,5K€ | 0 | 10K€ | 43K€ | 4272,2K€ | |

Annexe XXIV : La perception du dispositif ETICoop par les porteurs de projet (évaluations positives)

| Objet | Evaluation de la formation : points positifs |
|---|--|
| Réinsertion des personnes en difficulté par le travail : formation, mise à disposition emplacements et matériels pour cuisine de rue <i>(A.T., 12/2016, questionnaire)</i> | <i>« Je souligne que d'allier théorie et pratique est une initiative intéressante et unique »</i> |
| Usinage numérique de contreplaqué de récupération produit à partir du pin des Landes <i>(P. G., 11/05/2015, entretien semi-directif)</i> | <i>« Cela m'a permis de formaliser mon projet et de savoir mieux le présenter à mon banquier. J'ai bien aimé le chahutage de la formation ainsi que sa gratuité par ailleurs »</i> |
| Ouverture lieu d'accueil et d'activité pour les populations du quartier Bacalan, avec extension envisagée vers bassin à flot <i>(L. R., 17/02/2015, entretien semi-directif)</i> | <i>« J'ai apprécié la réflexion sur le modèle économique, le chahutage du projet ainsi que la qualité des intervenants. Il y a une bonne diversité entre d'une part les projets associatifs et d'autre part les projets entrepreneuriaux »</i> |
| Tourisme intelligent territorial : développement d'une activité de tourisme sur l'ensemble du Pays basque <i>(U. S., 12/2016, questionnaire)</i> | <i>« J'approuve totalement le coaching collectif c'est ce qui permet de construire son argumentaire et d'affiner plus en détail le business plan. C'est cette émulation qui vous donne cette opportunité »</i> |
| Formation des personnes à base de techniques théâtrales et réalisation de bilans de compétences <i>(C. D., 12/2016, questionnaire)</i> | <i>« J'ai de suite adhéré au projet avec la qualité des interlocuteurs »</i> |
| Récupération et transformation de textiles en zone semi rurale <i>(C.R., 20/05/15, entretien semi-directif)</i> | <i>« Une très forte hétérogénéité des porteurs de projet qui crée une émulation »</i> |

| | |
|--|---|
| Dispositif d'économie de carburant et de réduction de la pollution pour les moteurs thermiques (E. P., 19/02/2015, entretien semi-directif) | « J'ai immédiatement adhéré à la philosophie de la structure. Cette notion de proximité est très forte. De très bons contacts humain et des intervenants de qualité » |
| Fabrication de cuir à base de peaux de poissons, tannées écologiquement (M. P., 10/02/2015, entretien semi-directif) | « Je m'inscris en lien avec la philosophie de la structure : lien au territoire, dimension innovante, valeurs coopératives. Plus qu'un accompagnement c'est une communauté. Aussi, les intervenants m'ont bien aidé à construire le Business Plan » |
| Réhabilitation, gestion et exploitation de moulins en Aquitaine, à eau dans un premier temps puis à vent (G. B., 12/2016, questionnaire) | « J'ai trouvé très intéressant la qualité des intervenants ainsi que l'agencement des journées de formation et des ateliers. Aussi, le chahutage de projet détonne par rapport aux autres structures d'accompagnement » |
| Location d'espaces de stockage entre particuliers (L. C., 05/06/15, entretien semi-directif) | « La qualité des intervenants c'était super. Très bonne vision de l'ESS qu'on ne retrouve pas forcément dans les accélérateurs » |
| Mise en avant des techniques locales d'éco construction à travers un site dédié (M. S., 12/2016, questionnaire) | « Très humain et je note la qualité des intervenants » |
| Cuisine de rue, foodtruck de spécialités antillaises (B. R., 11/02/15, entretien semi-directif) | « Très bonne variété des interlocuteurs et très bon maillage » |
| Hortithérapie, animation des patients Alzheimer par le jardinage (C. D., 12/2016, questionnaire) | « Je relève comme aspects positifs le chahutage ainsi que la rencontre nouée avec les autres » |
| Service de mutualisation territorialisée d'achats divers (fioul, fournitures scolaires...) (S. D., 20/02/2015, entretien semi-directif) | « En général, les conseils viennent à partir d'éléments théoriques de travail de conduite de projet. Là, on a ressenti une étude de notre cas. C'est un accompagnement a-généraliste et ça c'est super. Les intervenants vraiment eux sont de qualité. Cette structure c'est un faire-valoir pour la banque. Je m'inscris totalement dans leur philosophie ainsi qu'aux valeurs qui y sont défendues » |
| Création boutique de vente produits boulangerie et pâtisserie Mise en place vente itinérante | « Je souligne le sérieux de l'équipe et ce qui m'a conforté c'est qu'il y a la banque derrière. Je me suis lancé parce que j'ai senti ce soutien (...) Il y a une forme d'authenticité et de sincérité (...) Il s'agit d'une thérapie de groupe car l'expérience du projet vous change. Ce qui m'a servi auprès de ces personnes c'est d'avoir un regard d'entrepreneur qui porte un regard sur mon projet associatif » |

| | |
|---|--|
| <p>sur zone rurale pour création lien social avec population à faible mobilité <i>(B. S., 04/02/2015, entretien semi- directif)</i></p> | |
| <p>Hall des artistes à toutes les activités créatives issues de la valorisation des déchets ou des ressources naturelles <i>(L. B., 12/2016, questionnaire)</i></p> | <p><i>x« Oui c'est un excellent vecteur de réseau et de partage »</i></p> |
| <p>Créer des produits issus du recyclage : tissus, vêtements, bois, mobiliers... <i>(F. E., 12/2016, questionnaire)</i></p> | <p><i>« Beaucoup d'apports personnels et humains, ça ouvre des portes et des possibilités. Même si mon projet ne s'est pas concrétisé j'ai quand même pu évaluer mon projet et me rendre compte de la réalité du terrain »</i></p> |

Annexe XXV : La perception du dispositif ETICoop par les porteurs de projet (points à consolider)

| Objet | Evaluation de la formation : points à consolider |
|--|--|
| <p>Développement, fabrication et commercialisation d'une ligne de vêtements taillés spéciales (grandes...) (C. L., 12/2016, questionnaire)</p> | <p><i>« Les deux points faibles selon moi ou du moins qui sont à améliorer, c'est le suivi post-lancement et le coaching individuel (...) Je n'ai pas ressenti un soutien après l'accompagnement. D'ailleurs, je n'ai jamais été contacté depuis pour solliciter un parrain »</i></p> |
| <p>Commercialisation solutions de lutte contre le frelon asiatique à partir de pièges électriques installés entre 2 ruches d'abeilles (J.-B. R., 12/2016, questionnaire)</p> | <p><i>« Il y a trop de théorie au détriment de l'accompagnement sur la commercialisation du produit. Il faudrait moins de théorie et plus d'accompagnement d'aide à la décision »</i></p> |
| <p>Ouverture lieu d'accueil et d'activité pour les populations du quartier Bacalan, avec extension envisagée vers bassin à flot (L. R., 17/02/2015, entretien semi-directif)</p> | <p><i>« Concernant l'agencement des ateliers et des formations on aurait besoin de plus de temps de travail et de rendus intermédiaires entre deux sessions. Le statut juridique avant le modèle économique ça n'a pas été possible à cause de la disponibilité des formateurs »</i></p> |
| <p>Développement de produits connectés pour animaux de compagnie</p> | <p><i>« Il y a un problème de ciblage des entreprises accompagnées. Tous les types de projets ne s'y prêtent pas. C'était très scolaire »</i></p> |

| | |
|---|---|
| <p><i>(J. L., 12/2016, questionnaire)</i></p> | |
| <p>Service de mutualisation territorialisée d'achats divers (fioul, fournitures scolaires...) <i>(S. D., 20/02/2015, entretien semi-directif)</i></p> | <p><i>« On n'a pas eu de module sur la partie négociation commerciale. Il y a un besoin de trouver des solutions immédiates. Ce qui intéresse les porteurs de projet c'est savoir comment ils vont s'installer et avec quels moyens »</i></p> |
| <p>Proposer des vêtements adaptés aux personnes limitées dans leurs mouvements <i>(C. G., 12/2016, questionnaire)</i></p> | <p><i>« C'est quand même dommage que le suivi s'arrête brutalement, je dirais même au moment où on en a le plus besoin ! J'aurai aimé avoir un "parrain" pour m'aiguiller dans mes choix et les décisions à prendre »</i></p> |
| <p>Dispositif d'économie de carburant et de réduction de la pollution pour les moteurs thermiques <i>(E. P., 19/02/2015, entretien semi-directif)</i></p> | <p><i>« Ce qui manque c'est davantage d'implication d'étude de son propre cas (...) Concernant le parrainage, je souhaiterais une phase plus ciblée, aide à l'autodiagnostic... du conseil ciblé, certains investisseurs jouent ce rôle »</i></p> |
| <p>Fabrication de cuir à base de peaux de poissons, tannées écologiquement <i>(M. P., 10/02/2015, entretien semi-directif)</i></p> | <p><i>« Ce qui manque c'est le coaching individuel (...) On est en train de se constituer un réseau mais c'est dur. Beaucoup de réseaux existent. On sait pas faire. ça demande du temps et le temps dans nos structures c'est de l'argent (...) C'est compliqué la gestion des relations partenariales. L'érosion dans l'accompagnement des porteurs de projet il existe »</i></p> |

| | |
|---|--|
| <p>Développement d'une Guinguette au bord de l'eau et organisation de bals (M. C., 03/02/2016, entretien semi-directif)</p> | <p>« Il y a la nécessité d'avoir des facultés langagières, un vocabulaire spécifique pour présenter son projet et c'est difficile »</p> |
| <p>Location d'espaces de stockage entre particuliers (L. C., 05/06/15, entretien semi-directif)</p> | <p>« Mon projet était trop mature pour être accompagné. Je regrette le fait qu'il n'y ait pas eu de synergie avec la banque sur la levée de fonds»</p> |
| <p>Cuisine de rue, foodtruck de spécialités antillaises (B. R., 11/02/15, entretien semi-directif)</p> | <p>« J'aurais souhaité la présence d'un conseiller (...) Il n'y a pas eu de basculement vers une solution de financement à l'issue de la formation. Pas de suivi post-lancement dans la pratique »</p> |
| <p>Hortithérapie, animation des patients Alzheimer par le jardinage (C. D., 12/2016, questionnaire)</p> | <p>« Les journées de formation étaient assez répétitives. Je demande à ce que les contenus soient plus variés, plus adaptés à la réalité du terrain, plus pratiques »</p> |

Annexe XXVI : La dynamique Sensing de Teece obtenue selon la méthodologie « à la Gioia »

| Termes signifiants (raisonnement inductif) | Thèmes de 2 nd rang |
|---|---|
| DYNAMIQUE SENSING (59 items /43 répondants) | |
| <p>1 Difficultés d'adaptation : caractère sans cesse mouvant – 15</p> <p>2 Nécessaire adaptation de la banque aux besoins client. Difficultés à anticiper les besoins du client (réaction vs. pro-action). Importance de la réactivité – 6</p> <p>3 Posture non naturelle pour une caisse régionale de s'ouvrir sur son environnement extérieur : préparer les ressources pour les mettre en disposition d'accepter les changements. Difficultés pour les opérationnels d'être en veille extérieure – 5</p> <p>4 Difficultés d'adaptation du manager – 4</p> <p>5 Les difficultés d'adaptation vont être fonction de la ligne managériale défendue : le management hiérarchique évolue peu – 4</p> <p>6 Difficultés d'adaptation du fait des résultats actuels – 3</p> <p>7 Capacité à inventer des nouveautés sans arrêt. Problème de l'éparpillement – 2</p> <p>8 Problème de l'hétérogénéité des profils : faire en sorte que les « anciens » et « nouveaux » s'adaptent à la nouveauté – 2</p> <p>9 Par effet d'histoire capacité d'adaptation faible - 1</p> <p>10 Peu de renouvellement de projets en interne – 1</p> | Les difficultés d'adaptation des collaborateurs de la banque à la nouveauté |
| <p>11 Difficultés à s'adapter et à absorber du fait de NOD synonyme de changement de métier, changement d'environnement organisationnel, changement d'agence (perte de repères) – 11</p> <p>12 Difficultés d'adaptation du DCS formaté sur son métier – 2</p> | Contexte impactant de la Nouvelle Organisation Distributive |
| <p>13 La veille est inégale au sein de l'entreprise – 7</p> <p>14 Posture d'être en permanence en veille - 3</p> <p>15 Importance de la veille – 3</p> <p>16 La newsletter comme outil d'acculturation – 2</p> <p>17 Accélérer les veilles – 1</p> | La veille comme dispositif essentiel dans l'adaptation des collaborateurs |
| <p>18 Nécessité d'un sourcing à la fois interne et externe. Itérations permanentes – 7</p> <p>19 Capitaliser avant tout sur le sourcing interne. L'adaptation au changement est avant tout interne – 4</p> <p>20 L'externe pour aller puiser les ressources manquantes - 4</p> | Sourcing interne et externe |
| <p>21 Difficultés à détecter, à faire remonter les informations, à les collecter puis à les exploiter. La caisse n'utilise pas assez les collaborateurs comme dispositif d'écoute des opportunités - 5</p> <p>22 S'équiper davantage dans la détection en interne : dynamique à optimiser – 2</p> <p>23 Rôle de l'organisation, au sens large, de faire remonter les idées et innovations – 2</p> <p>24 La difficulté consiste à aller sourcer les bonnes idées et non celle de débloquer les ressources – 1</p> | Difficultés à détecter |
| <p>25 Peur du changement. Peur de l'instabilité qui crée de l'indécatesse – 4</p> <p>26 Cette instabilité nécessite de faire des ajustements au niveau du PMT. La réduction des PMT est génératrice de stress – 1</p> | Peur du changement et PMT |
| <p>27 Trop dans le discours, dans l'incantation plus que dans la volonté de faire bouger les choses. Décalage entre la réalité et les pratiques, entre l'externe et l'interne. Passer de l'affichage à des réalisations concrètes – 5</p> <p>28 Signaux contradictoires – 3</p> <p>29 Les diagnostics actuels ne capitalisent pas sur les nouvelles technos et sur notre capacité à manipuler des données en gros volume. Revoir la segmentation client – 1</p> <p>30 Difficultés d'intégration des collaborateurs en interne – 1</p> <p>31 Difficultés d'attirer de nouveaux talents – 1</p> | Les difficultés détectées en interne empêchant la transformation |

| | |
|---|---|
| <p>32 Succès de cette dynamique de détection et d'évaluation des opportunités : capitaliser sur la force du groupe – 5</p> <p>33 Lancement de Défis Aquitaine. Ambitions autour du projet d'entreprise – 4</p> <p>34 Implication de chaque collaborateur – 4</p> <p>35 Mobilisation et implication des administrateurs sur le sujet – 4</p> <p>36 Implication de la direction de la transfo dans le sourcing – 3</p> <p>37 Implication du réseau des Villages et de CA STORE dans la détection des idées – 3</p> <p>38 Implication du groupe CA : connexions nationales et internationales – 3</p> <p>39 Implication des <i>executives</i> dans la détection – 3</p> <p>40 Implication des caisses régionales dans la captation des signaux extérieurs – 3</p> <p>41 Implication des consultants – 2</p> <p>42 Bonne capacité à anticiper les changements dans notre métier. Ressources à disposition – 1</p> <p>43 Implication des fonctions supports – 1</p> <p>44 Rôle des innov'acteurs, du comité innovation – 1</p> <p>45 Implication de la mission ASPE – 1</p> <p>46 Implication des couveuses dans le sourcing externe – 1</p> <p>47 Implication des responsables de filières – 1</p> <p>48 Implication des filiales et tête de réseau dans l'innovation techno – 1</p> <p>49 Capitaliser sur les sources produites par l'exploitation des statistiques du contrôle de gestion – 1</p> <p>50 Implication des conseillers au contact de la clientèle et non le marketing stratégique davantage dans une approche de développer l'offre – 1</p> <p>51 Equipes dédiées dont le rôle est de faire la connexion entre les collaborateurs au contact des clients et des collaborateurs plutôt en analyse et conception – 1</p> | <p>Les ressources à disposition</p> |
| <p>52 Difficultés de faire comprendre au collaborateur que la conformité/le contrôle permanent n'est pas une menace mais une opportunité – 4</p> <p>53 Difficultés à inscrire le Sensing au sujet des réglementations – 1</p> <p>54 Faire en sorte que chaque collaborateur du contrôle permanent ou du service conformité ait cette sensibilité sensing – 1</p> <p>55 Certaines équipes sont sous dimensionnées pour répondre aux nouvelles réglementations – 1</p> | <p>Prise en compte des aspects réglementaires</p> |
| <p>56 Ancrer la pédagogie sur la déformation du modèle bancaire : la transformation du modèle bancaire n'est pas bien perçue. Ca demande un temps d'adaptation que les gens ne prennent pas forcément. Nécessité de responsabiliser les collaborateurs et les managers pour qu'ils deviennent plus autonomes – 8</p> <p>57 Harmoniser le discours au niveau du management. Rôle du pilotage dans le pilotage de cette absorption. S'appuyer sur un management solide. Rôle du manager d'accompagner or les pratiques sont hétérogènes – 4</p> <p>58 Alléger les process, mettre en place des « circuits courts organisationnels » (messages simples, informels) - 1</p> <p>59 Développer des méthodes agiles, plus participatives de type <i>Scrum</i> – 1</p> | <p>Outils de pilotage pour passer d'une dynamique Sensing à une dynamique Seizing</p> |

Annexe XXVII : La dynamique Seizing de Teece obtenue selon la méthodologie « à la Gioia »

| Termes signifiants (raisonnement inductif) | Thèmes de 2 nd rang |
|--|--------------------------------|
| DYNAMIQUE SEIZING (49 items /44 répondants) | |
| 1 Les habitudes de hiérarchie (autocensure du collaborateur), lignes managériales sont fortes – 2 2 les habitudes des collaborateurs sont fortes – 2 3 Difficultés à intégrer la nouveauté – 1 4 manque de transversalité – 1 5 Le réflexe « note de cadrage » décourage les bonnes volontés – 1 | Les freins rencontrés |
| 6 Posture non naturelle pour la structure de prendre des décisions. Difficultés de passer de l'intention à l'action – 8 7 Problématique de priorisation/de temps – 8 8 Process de décisions long et un peu lent – 8 9 Difficultés de passer entre le sensing et le seizing – 5 10 Le manager n'embarque pas suffisamment ces équipes – 4 11 Difficultés à exploiter et à traiter les idées qui remontent – 4 12 Difficultés d'absorber de nouveaux outils – 3 13 Difficultés d'absorption des centres de performance – 3 14 Posture non naturelle de rendre le collaborateur acteur – 3 15 Sous utilisation des réseaux LinkedIn (et des réseaux sociaux et applications) par les managers – 3 16 Difficultés à incorporer car il faut une évolution du système d'information – 3 17 Contradiction d'ordre pratique. On demande aux mêmes équipes de s'inscrire dans des environnements dynamiques alors qu'ils n'ont pas été recrutés pour ça – 2 18 Le temps d'adaptation pour absorber va être différent en fonction des collaborateurs – 2 19 L'analyse de la DATA pas embarquée. Prisonnier du SI – 2 20 Problématique des plans managériaux qui se succèdent – 2 21 S'appuyer sur les ressources groupes et l'adapter en local – 2 22 Rôle contradictoire du manager pris entre les décisions de la DG (décisions stratégiques) et entrainer des équipes qui ne sont pas forcément appétentes au changement – 2 23 La banque est dans une phase d'acculturation, d'appropriation, de développement de nouvelles techniques – 1 24 Longueur de la phase d'absorption -1 25 Difficultés à articuler – 1 26 Posture non naturelle pour une caisse régionale de prototyper et de test. Non compatible avec le plan de charge – 1 27 Aptitudes réduites du directeur d'agence – 1 28 Lutttes de pouvoir – 1 29 Gouvernance complexe – 1 30 Les référents multicanaux ne pratiquent pas avec aisance la relation à distance avec leurs clients. Dynamique à optimiser – 1 31 Les managers ne veulent pas changer – 1 32 Difficultés pour les PDG noyés dans les problématiques du quotidien – 1 33 Difficultés de faire intégrer le droit à l'erreur alors qu'il y a communication sur le sujet – 1 | Les difficultés détectées |
| 34 La phase de prototypage-test peut se dérouler chez CA STORE soit chez les filiales – 1 | Des ressources à |

| | |
|--|--------------------|
| 35 Capitaliser sur le retour d'expérience des collaborateurs des pratiques qu'ils réalisent sur le terrain. Mettre en situation – 1 | disposition |
| 36 NOD comme prémisses pour impulser le changement – 1 | |
| 37 Responsabiliser les collaborateurs et faire en sorte que chacun d'entre eux devient entrepreneur de son périmètre et de son terrain de jeu – 10 | Des préconisations |
| 38 Nécessité de travailler dans la preuve et de faire du pilote. Puiser sur la valeur des exemples. L'exemple des référents multicanaux – 4 | |
| 39 Donner le sens, donner le message – 4 | |
| 40 Etablir un diagnostic (faire une évaluation) pour voir où chacun se situe par rapport à cette prise de conscience : développer les échanges individuels – 3 | |
| 41 Former, communiquer, entretenir la communauté – 3 | |
| 42 Faire en sorte que chacune des « cellules » fonctionne « en mode startup ». Souci de gagner en agilité – 2 | |
| 43 Marteler via les newsletters - 2 | |
| 44 Libérer du temps – 1 | |
| 45 Développer l'outil, le spécifier, le tester et le développer – 1 | |
| 46 Absorber le client dans la stratégie – 1 | |
| 47 Associer les collaborateurs au changement – 1 | |
| 48 Communiquer pourquoi on parle de PSP, de DATA – 1 | |
| 49 Rôle de la DG dans l'absorption - 1 | |

Annexe XXVIII : La dynamique Transforming de Teece obtenue selon la méthodologie « à la Gioia »

| Termes signifiants (raisonnement inductif) | Thèmes de 2 nd rang |
|---|--------------------------------|
| DYNAMIQUE TRANSFORMING (59 items /44 répondants) | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1 Difficultés d'embarquer tout le monde dans une logique de changement. De l'ordre du « savoir-être » - 7 2 Difficultés de passer le cap du « transfert-action » - 6 3 Posture non naturelle pour la structure de se transformer. Process long qui ne sont pas en adéquation avec la réalité – 4 4 Organisation taylorienne (quasi militaire) qui segmente les tâches, qui hiérarchise les responsabilités - 4 5 Problématique de la pyramide des âges – 3 6 Contradiction d'ordre pratique. On demande aux mêmes équipes de s'inscrire dans des environnements dynamiques alors qu'ils n'ont pas été recrutés pour ca – 2 7 Population qui n'a pas été câblée pour être dans cette dynamique de transformation permanente – 2 8 Par effet d'histoire, la capacité de transformation est faible – 2 9 Effet d'inertie organisationnelle : les ressources internes ne se mobilisent que trop souvent sur leur propre périmètre au détriment d'une stratégie plus globale – 1 10 Effet d'inertie : on ne communique pas les comptes de résultat/agence/entité - 1 11 La culture de la délégation n'incite pas à la prise de risque – 1 12 Des réussites concernant le passage du « transfert-action » - 1 13 Rejet du corps social – 1 | Les freins rencontrés |
| <ol style="list-style-type: none"> 14 Difficultés de mise en application. Délais non respectés – 7 15 Difficultés de transformer les esprits, culture d'entreprise réfractaire à l'innovation. Quid de la capacité humaine à s'adapter à l'usage de nouveaux outils et à de nouvelles façons d'être par rapport au client – 7 16 Difficultés de se transformer lorsque les résultats actuels sont au rendez-vous – 4 17 Trop de cloisonnement. Manque de transversalité – 4 18 L'accompagnement du changement est énergivore – 3 19 Doutes sur la dynamique Transforming : Prise de conscience non généralisée. Nécessité de se mettre en mouvement – 3 20 L'accompagnement du changement est difficile du fait de l'hétérogénéité des profils – 2 21 Outils trop anciens et inadaptés – 2 22 Poids du réglementaire qui alourdit le cap du transforming – 2 23 L'organisation est marquée par le conformisme et le statisme – 1 24 L'accompagnement du changement n'est pas prioritaire puisqu'on priorise les objectifs commerciaux – 1 25 Difficultés d'accompagnement de la mise en œuvre et multiplicité des mises en œuvre. Se transformer vite et sur plusieurs fronts à la fois – 1 26 Difficultés à marquer les pas, à marquer les étapes, à identifier qu'un projet est terminé – 1 27 Doutes sur la dynamique Transforming : avoir de nouveaux <i>reporting</i> et de nouveaux tableaux de bord – 1 28 Doutes sur la dynamique Transforming : caractère statique des routines, résistance au changement – 1 29 Difficultés à suivre les outils en termes d'usage. Le problème n'est pas l'organisation mais la technique – 1 30 Mode de faire des projets pour faire des projets -1 31 La banque ne crée pas des projets pour créer – 1 32 Freins du modèle de gouvernance décentralisé – 1 33 Difficultés à se projeter – 1 | Les difficultés détectées |

| | |
|---|------------------------------|
| <p>34 Déformation du message initial. Capacité d'innovation inachevée – 1</p> <p>35 Pas suffisamment de communication sur les transformations culturelles réussies – 1</p> <p>36 Difficultés d'être agile à 39 – 1</p> <p>37 Le fossé se creuse : pas suffisamment d'échanges entre les « opérationnels » et les « fonctionnels » - 1</p> <p>38 Difficultés d'expliquer à un collaborateur que son métier évolue – 1</p> <p>39 Ecart entre ceux qui sont convaincus d'opérer un renouvellement stratégique et les réticents qui ont besoin d'accompagnement au changement - 1</p> | |
| <p>40 L'accompagnement du changement doit s'inscrire dans la durée pour infuser dans les codes managériaux – 3</p> <p>41 Ne pas sous estimer la capacité de transfo des équipes en interne. Rôle du management – 1</p> | Les ressources à disposition |
| <p>42 Ancrer la pédagogie sur la déformation du modèle bancaire : la transformation du modèle bancaire n'est pas bien perçue. Ca demande un temps d'adaptation que les gens ne prennent pas forcément. Nécessité de responsabiliser les collaborateurs et les managers pour qu'ils deviennent plus autonomes – 8</p> <p>43 Nécessité d'un management plus souple. D'un management directif à un management qui donne du sens – 6</p> <p>44 Rentrer par l'exemple, par des choses faciles, évidentes qui ne sont pas trop transformantes mais concrètes – 3</p> <p>45 Le manager doit libérer les énergies et laisser libre court à l'innovation plutôt que de la contenir – 3</p> <p>46 Rôle du top management de donner l'impulsion stratégique, savoir déléguer, faire confiance et accepter l'erreur. Nécessité de sponsoring DG - 3</p> <p>47 Tendre vers une communication C et qui explique les choses. Communiquer sur le pourquoi du comment. Faire en sorte que cette communication soit mieux intégrée – 2</p> <p>48 Célébrer les événements et mieux les valoriser. Organiser des concours en interne – 2</p> <p>49 Saisir les logiques d'évaluation : s'assurer que les choix qui ont été fait, en termes d'organisation, ont été réussis – 2</p> <p>50 Sortir de la logique zone de confort – 2</p> <p>51 Concentrer la communication pour que les messages soient forts et mieux perçus – 1</p> <p>52 Lâcher un peu sur les objectifs commerciaux – 1</p> <p>53 Changer le raisonnement : raisonner <i>business unit</i> puis process évolutif – 1</p> <p>54 Basculer vers des méthodes plus participatives. NOD comme l'expression qu'on n'est pas assez à l'écoute des collaborateurs – 1</p> <p>55 Faire en sorte de valoriser les succès et les échecs – 1</p> <p>56 La dynamique de changement en interne doit être portée par l'ensemble de l'entreprise. S'appuyer sur les ressources de l'entreprise – 1</p> <p>57 L'externe pour aller puiser du « savoir-faire » des startups et le réintégrer en interne – 1</p> <p>58 Faire en sorte que les collaborateurs soient des ambassadeurs de l'innovation – 1</p> <p>59 Transférer la confiance, donner la vision, convaincre à tous les stades – 1</p> | Des préconisations |

Annexe XIX : Les extraits de verbatim des collaborateurs sur le concept des capacités dynamiques

| Le concept des « capacités dynamiques » | Verbatim des collaborateurs |
|--|--|
| <p>...défini comme une capacité (Collis, 1994 ; Winter, 2003 ; Helfat <i>et al.</i>, 2007 ; Teece, 2007 ; Puech et Durand, 2016)</p> | <p>« Dans les capacités dynamiques, il y a une notion d'incertitude, d'invisibilité on avance dans un brouillard. Personne ne va dire c'est exactement ça qu'il faut faire ou bien exactement ça. Vous êtes obligatoirement dans du tâtonnement. L'idée c'est que plus dans votre entreprise plus vous aurez de capacités à faire de nouvelles choses et à vous adapter, etc. plus vous serez armés par rapport à l'avenir. Il faut développer ces capacités. Mais quelle forme elles prendront ? Quelle matérialisation elles auront ? Vous ne pouvez pas vraiment le savoir » (Ancien directeur général, CAPG)</p> |
| <p>...défini comme une capacité que l'entreprise doit sans cesse « réinventer » en permanence pour s'adapter</p> | <p>« Sur les capacités dynamiques, c'est pas simple et évident (...) J'avoue que ça me semble compliqué d'avoir cette capacité à pouvoir toujours « se-réinventer (...) A la fois, il y a un volet humain, RH parce que tu as des gens que tu as embauchés. On n'est pas aux States. On est en France » (Responsable Pôle Marché Pro & Associations, CAA)</p> |
| <p>...dont le rôle clé revient au manager (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007 ; Lavie, 2006 ; Helfat <i>et al.</i>, 2007)</p> | <p>« L'expérience dit que vous ne pouvez pas mobiliser les capacités dynamiques si vous ne laissez pas aux gens la liberté de faire, le droit à l'erreur, le temps pour développer leur propre projet, si vous ne les valorisez pas, c'est foutu (...) Vous laisserez exprimer le manager que si vous avez pris conscience que c'est lui qui a la clé de réussite pour l'avenir » (Ancien directeur général, CAPG)</p> <p>« Comment à un moment on adapte une compétence d'un bloc managérial à un changement d'environnement. Quelle agilité on trouve dans nos ressources managériales dans un environnement qui est autre (...) Hier, on demandait des choses à des personnes elles le faisaient très bien et elles étaient hyper efficaces. Et en peu de temps l'environnement a changé (...) On ne lui demande même pas qu'il comprenne qu'il exerce dans un monde en évolution ; on leur demande qu'il soit eux-mêmes générateur d'un mouvement, d'une transformation (...) Pour moi, le sujet c'est sur les managers (...) C'est le rôle du manager dans l'évolution et la création des capacités dynamiques (...) Pour moi, ça passera par le manager. On est une boîte hyper verticale avec des effets hiérarchiques trop important pour porter l'innovation et créer des capacités dynamiques, c'est évident » (Responsable Secteur Marketing, CAA)</p> <p>« Je pense que c'est le...le nerf de la guerre (ndlr : la figure du manager coach). Celui-ci a un rôle à jouer dans la création et l'évolution des capacités dynamiques (...) C'est vrai que c'est important dans un contexte comme celui que l'on vit que d'avoir des managers...sensibles à ce qui se passe » (Cadre de Direction 5 – Directeur des Ressources Humaines, CAA)</p> |
| <p>...associé à la notion d'invisibilité</p> | <p>« Concernant le sujet des Dynamic Capabilities, la banque ne le fait pas de façon rationnelle. On le fait mais le procédé n'est pas rendu visible » (Responsable Domaine Industrie Services, CASA)</p> <p>« Comment rendre visible la notion des Capacités Dynamiques et repositionner la banque dans ces capacités dynamiques ? Cela dépend beaucoup de la maturité des entités du groupe » (Responsable Pôle</p> |

| | |
|---|--|
| | Marché Pro & Associations, CAA) |
| ...défini comme un procédé (Eisenhardt et Martin, 2000) | <p>« Quand je vois renouvellement des capacités dynamiques, je me dis en fait on bouge quand même pas mal. Nous nous situons bien dans un renouvellement des capacités dynamiques. La régénération, ça implique aussi des sorties. On n'en sort jamais. Celui qui rentre au Crédit Agricole reste au Crédit Agricole (...) On parlait d'acculturation des collaborateurs. C'est vraiment ça. Comment on essaime. On est vraiment là-dedans. C'est une notion très importante » (Responsable Secteur Communication, CAA)</p> <p>« Sur la première étape qui est le sourcing, cette étape elle est fondamentale et fait référence à des éléments culturels évoqués dans cette notion des capacités dynamiques ou plus exactement d'environnement dynamique » (Directeur Relation Client, FNCA)</p> |
| ...défini comme une aptitude que l'organisation possède et doit mobiliser (Teece et al., 1997 ; Tripsas, 1997 ; Teece, 1998 ; Zahra et al., 2006 ; Overby et al., 2006 ; Augier et Teece, 2008 ; Pavlou et El Sawy, 2011) | <p>« Pour créer des capacités dynamiques en interne, ta clé c'est l'humain ; comment en interne tu fais bouger les dynamiques ? C'est sur l'homme » (Responsable Pôle Marché Pro & Associations, CAA)</p> <p>« A travers cette capacité dynamique, on doit arriver à cette finalité qui est que le changement finalement on l'a intégré, on le veut et on l'impose aux autres parce qu'on est en fait en perpétuel renouvellement et que du coup on évolue avec un système et qu'on le fait évoluer et qu'on impose même ça à ceux qui sont autour de nous » (Responsable Equipe Support Relation Client, CAA)</p> <p>« Parfois les capacités dynamiques, tu le découvres justement via de nouveaux projets comme le nouveau siège social c'est l'occasion et l'opportunité de mettre en place ce genre de démarche »</p> |
| ...défini comme une compétence (Danneels, 2008) | <p>« La capacité dynamique elle est dans l'alignement entre le discours et les faits ; elle n'existe pas sans alignement entre le discours et les faits c'est-à-dire aujourd'hui on a un environnement qui a très envie de faire ça mais qui est encore dans un carcan décisionnel qui est celui d'une entreprise d'hier » (Responsable Equipe Support Relation Client, CAA)</p> <p>« Quand vous parlez de capacités dynamiques, moi je trouve qu'autour de l'expertise, il y a un champ de la dynamique énorme à explorer parce que l'expertise, c'est une partie de la compétence et d'ailleurs on a réorienté notre organisation là-dessus » (Cadre de Direction 5 - Directeur des Ressources Humaines, CAA)</p> |

Liste des tableaux

| | |
|---|-----|
| Tableau 1 : Panorama des principales initiatives innovantes des principales banques françaises | 52 |
| Tableau 2 : Une diversité de secteurs étudiés | 83 |
| Tableau 3 : Les quatre priorités du nouveau projet stratégique du Groupe Crédit Agricole | 98 |
| Tableau 4 : Etat de l'art des dispositifs innovants initiés par le Groupe Crédit Agricole | 103 |
| Tableau 5 : Evolution chronologique de l'approche exploratoire | 126 |
| Tableau 6 : Liste des structures d'accompagnement et organismes de financement interrogés | 126 |
| Tableau 7 : Listing des personnes interviewées | 131 |
| Tableau 8 : Le guide d'entretien | 132 |
| Tableau 9 : Structure des données recueillies sur ETICoop selon la méthodologie Gioia <i>et al.</i> (2013) | 143 |
| Tableau 10 : Extraits de verbatim des collaborateurs | 182 |
| Tableau 11 : Extraits de verbatim obtenus selon la méthodologie « à la Gioia » | 193 |
| Tableau 12 : Les préconisations soulevées par les collaborateurs pour permettre une meilleure perméabilité de ces dispositifs | 205 |
| Tableau 13 : Une dynamique Sensing acquise en interne | 215 |
| Tableau 14 : Une dynamique Sensing à optimiser en interne | 219 |
| Tableau 15 : La NOD comme dynamique Sensing à optimiser en interne | 221 |
| Tableau 16 : Une dynamique Seizing acquise en interne | 224 |
| Tableau 17 : Une dynamique Seizing à optimiser en interne | 227 |
| Tableau 18 : Les ressources pour acquérir une dynamique Transforming en interne | 230 |
| Tableau 19 : Une dynamique Transforming non acquise en interne | 234 |
| Tableau 20 : Les dispositifs organisationnels en relation avec la dynamique Sensing | 239 |
| Tableau 21 : Les dispositifs organisationnels en relation avec la dynamique Seizing | 240 |
| Tableau 22 : Les dispositifs organisationnels en relation avec la dynamique Transforming | 241 |
| Tableau 23 : L'opérationnalisation des capacités dynamiques au CAA | 261 |
| Tableau 24 : D'autres priorités stratégiques pour le CAA | 266 |

Liste des encadrés

| | |
|---|-----|
| Encadré 1 : D'autres caractéristiques partagées et admises autour des capacités dynamiques | 71 |
| Encadré 2 : Vers une opérationnalisation de la notion (critères/explication) | 87 |
| Encadré 3 : Les avancées du Plan à Moyen Terme (extrait du rapport Crédit Agricole S.A. 2017) | 108 |
| Encadré 4 : Les modalités de fonctionnement d'ETICoop (1/3) | 148 |
| Encadré 5 : Les modalités de fonctionnement d'ETICoop (2/3) | 149 |
| Encadré 6 : Les modalités de fonctionnement d'ETICoop (3/3) | 150 |
| Encadré 7 : Les modalités de fonctionnement du Propulseur (1/2) | 153 |
| Encadré 8 : Les modalités de fonctionnement du Propulseur (2/2) | 153 |
| Encadré 9 : Présentation du projet « Le Village » | 160 |
| Encadré 10 : Les modalités de fonctionnement du Village | 161 |
| Encadré 11 : Les modalités de fonctionnement des Cafés de la Création | 163 |
| Encadré 12 : L'animation du segment startup pour accompagner la nouvelle économie | 170 |
| Encadré 13 : Les principales réalisations du Laboratoire de l'innovation (1/2) | 172 |
| Encadré 14 : Les principales réalisations du Laboratoire de l'innovation (2/2) | 173 |
| Encadré 15 : Les retombées commerciales de l'animation du segment startup | 189 |
| Encadré 16 : Un début d'articulation entre les dispositifs organisationnels étudiés | 206 |

Liste des figures

| | |
|---|-----|
| Figure 1 : L'échelle de temporalité des capacités dynamiques à partir du modèle de Teece (2007) | 17 |
| Figure 2 : Le récit de la pratique immersive au sein du Crédit Agricole d'Aquitaine | 20 |
| Figure 3 : Le processus de recherche | 22 |
| Figure 4 : L'adaptation des trois niveaux des capacités dynamiques d'Ambrosini <i>et al.</i> (2009) | 75 |
| Figure 5 : Le cadre général de la recherche : l'échelle de temporalité des capacités dynamiques à partir du modèle de Teece | 89 |
| Figure 6 : Les quatre leviers afin d'accélérer la transformation digitale | 102 |
| Figure 7 : Présentation de la démarche d'innovation du Groupe Crédit Agricole | 106 |
| Figure 8 : Présentation du projet d'entreprise « Défis Aquitaine » du Crédit Agricole d'Aquitaine | 111 |
| Figure 9 : Les déclinaisons opérationnelles du projet d'entreprise au sein du CAA | 113 |
| Figure 10 : Exploration des cinq dispositifs organisationnels innovants depuis leur origine | 146 |
| Figure 11: Déploiement du volet accompagnement et reprise de la création d'entreprise | 149 |
| Figure 12: Schéma de fonctionnement du volet « accompagnement » du Propulseur | 152 |
| Figure 13: Les principales étapes du processus d'accompagnement des startups au CAA | 156 |
| Figure 14: Les « Cafés de Création » comme dispositif clé dans l'articulation | 164 |
| Figure 15 : Le Propulseur comme entité interne orientée vers l'externe | 167 |
| Figure 16 : Le schéma relationnel entre le Village et l'organisation-support | 177 |
| Figure 17: L'organisation du Propulseur avant la réorganisation | 184 |
| Figure 18: Le schéma de fonctionnement du Propulseur depuis la réorganisation | 184 |
| Figure 19: Le tryptique accompagnement/financement/hébergement du Propulseur | 185 |
| Figure 20 : Le modèle des capacités dynamiques de Teece (2007) | 213 |
| Figure 21: La représentation de la dynamique Sensing en interne | 222 |
| Figure 22: La représentation de la dynamique Seizing en interne | 229 |
| Figure 23: L'enchevêtrement des trois phases des capacités dynamiques au CAA | 244 |
| Figure 24: Une diversité de capacités dynamiques observées en interne | 253 |
| Figure 25: Une démarche naissante mais bien réelle d'innovation au CAA | 261 |
| Figure 26: L'adaptation du modèle des capacités dynamiques à partir du modèle de Teece | 284 |
| Figure 27: L'adaptation des différents niveaux des capacités dynamiques selon la classification d'Ambrosini et Bowman | 286 |

Liste des graphiques

| | |
|---|-----|
| Graphique 1 : La part des porteurs de projet d'ETICoop ayant contacté la banque | 208 |
| Graphique 2 : La part de l'endettement bancaire des porteurs de projet d'ETICoop au CAA | 250 |
| Graphique 3 : Création d'un écosystème startup favorable au Village | 255 |

Liste des images

| | |
|---|-----|
| Image 1 : Le procédé de sélection des éléments d'encodage sous <i>Nvivo Starter 11</i> | 135 |
| Image 2 : Création de l'arborescence thématique (grille de codage) sous <i>Nvivo Starter 11</i> | 137 |
| Image 3 : Création de fiches récapitulatives sous Nvivo | 138 |

Liste des retranscriptions des entretiens réalisés (CD-ROM)

| Support | Intitulé | Type de document |
|----------------|-------------------|---|
| CD-ROM | Annexe – Partie 2 | Les retranscriptions des entretiens réalisés dans le cadre de la thèse au Crédit Agricole d'Aquitaine |

CHAPITRE 2 : Les capacités dynamiques : un modèle pour étudier l'innovation dans le secteur

| | |
|---|----|
| bancaire | 57 |
| 1. Les antécédents et éléments constitutifs de la notion des capacités dynamiques..... | 57 |
| 1.1. Les fondements théoriques de la notion des capacités dynamiques : origines et antécédents | 58 |
| 1.1.1. La théorie <i>RBV</i> aux fondements de la théorie sur les capacités dynamiques | 58 |
| 1.1.2. Les différentes étapes d'apprentissage de la connaissance : les apports de la <i>Knowledge Based-View (KBV)</i> | 62 |
| 1.1.3. La théorie évolutionniste comme un prolongement de la théorie <i>RBV</i> | 65 |
| 1.2. Le cadre théorique des capacités dynamiques | 68 |
| 1.2.1. Les caractéristiques communément partagées et admises | 68 |
| 1.2.2. Les différents niveaux d'échelle des capacités dynamiques | 72 |
| 1.2.3. Les différents niveaux de hiérarchisation des capacités dynamiques en fonction du degré de turbulence de l'environnement | 74 |
| 1.2.4. Les principaux questionnements autour de la notion des capacités dynamiques | 76 |
| 1.2.5. Vers une opérationnalisation de la notion des capacités dynamiques..... | 85 |
| 2. Les capacités dynamiques comme grille de lecture pour étudier le cycle d'innovation d'une banque régionale..... | 88 |
| 2.1. Le secteur bancaire : un terrain propice pour tester la théorie des capacités dynamiques | 89 |
| 2.1.1. Le cadre général : l'échelle de temporalité de Teece..... | 89 |
| 2.1.2. Vers une opérationnalisation de la théorie des capacités dynamiques dans le secteur bancaire | 92 |
| 2.2. Le Crédit Agricole d'Aquitaine : un terrain d'application des capacités dynamiques | 94 |
| 2.2.1. La dynamique Sensing au Crédit Agricole d'Aquitaine..... | 94 |
| 2.2.2. La dynamique Seizing au Crédit Agricole d'Aquitaine | 95 |
| 2.2.3. La dynamique Transforming au Crédit Agricole d'Aquitaine | 95 |

| | |
|--|------------|
| 2^{ème} PARTIE : LE CAS ETUDIE ET LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE | 96 |
| CHAPITRE 1 : Présentation du Crédit Agricole..... | 97 |
| 1. Le Groupe Crédit Agricole..... | 97 |
| 1.1. Le plan à moyen terme stratégique du Groupe Crédit Agricole..... | 97 |
| 1.2. Les différents leviers développés par le Groupe Crédit Agricole pour opérer sa transformation digitale..... | 101 |
| 2. L'innovation au Crédit Agricole..... | 103 |
| 2.1. Le processus d'innovation au sein du Groupe Crédit Agricole..... | 104 |
| 2.2. L'innovation au cœur de la stratégie du Groupe..... | 106 |
| 3. Le cas étudié : le Crédit Agricole d'Aquitaine..... | 109 |
| 3.1. La définition d'un nouveau projet d'entreprise : « Défis Aquitaine »..... | 109 |
| 3.2. Le renforcement des actions mutualistes et sociétales..... | 113 |
| CHAPITRE 2 : La démarche méthodologique..... | 116 |
| 1. La prise en compte de précautions méthodologiques..... | 116 |
| 1.1. Une démarche inductive et une posture épistémologique interprétativiste..... | 116 |
| 1.2. Les particularités d'un contrat CIFRE et la posture méthodologique..... | 118 |
| 2. La méthode de collecte et de restitution des données recueillies..... | 120 |
| 2.1. Le récit de notre pratique immersive..... | 120 |
| 2.1.1. Le recours à l'observation participante (juillet 2014 – septembre 2015)..... | 121 |
| 2.1.2. Le recours à la participation observante participante (novembre 2015 – septembre 2017)..... | 124 |
| 2.2. Une méthode de collecte fondée sur une approche narrative..... | 125 |
| 2.2.1. Le recours à une phase de découverte exploratoire..... | 125 |
| 2.2.2. Le recours à une étude de cas mono-site..... | 127 |
| 2.2.3. La méthode du récit de vie : l'entretien phénoménologique..... | 128 |
| 2.2.4. Les thèmes abordés en entretien et les questions sous-jacentes..... | 130 |
| 2.3. Les techniques d'analyse qualitative des données mobilisées..... | 133 |
| 2.3.1. Le recours au logiciel d'études qualitatives <i>Nvivo Starter 11</i> | 134 |
| 2.3.2. Le recours « à la méthode Gioia » pour aborder le modèle de recherche..... | 139 |

| | |
|--|------------|
| 3^{ème} PARTIE : LES RESULTATS | 144 |
| CHAPITRE 1 : Une démarche naissante mais bien réelle d’innovation au Crédit Agricole d’Aquitaine | 145 |
| 1. Le descriptif et les modalités de fonctionnement des cinq dispositifs organisationnels étudiés | 147 |
| 1.1. ETICoop (Ecole Territoriale pour l’Innovation et la Coopération) | 147 |
| 1.2. Le Propulseur | 150 |
| 1.3. L’animation du segment startup..... | 154 |
| 1.4. Le Laboratoire de l’innovation | 157 |
| 1.5. Le Village | 158 |
| 2. L’articulation des dispositifs organisationnels avec la structure-support..... | 162 |
| 2.1. Le renforcement des liens entre ETICoop et la structure-support <i>via</i> les Cafés de la Création..... | 162 |
| 2.2. Les liens entre le Propulseur et l’entité-support | 165 |
| 2.3. Le schéma relationnel entre l’animation du segment startup et le Crédit Agricole d’Aquitaine | 168 |
| 2.4. Les relations entre le Laboratoire de l’innovation et l’entité-support..... | 171 |
| 2.5. Les interactions entre le Village et la banque régionale | 173 |
| 3. Une articulation progressive...mais encore incomplète | 178 |
| 3.1. Les éléments d’appréciation des dispositifs organisationnels étudiés | 178 |
| 3.1.1. La perception d’ETICoop | 178 |
| 3.1.2. La perception du Propulseur | 183 |
| 3.1.3. Les retombées minimales de l’animation du suivi startup..... | 186 |
| 3.1.4. La perception du Laboratoire de l’innovation | 194 |
| 3.1.5. Les éléments d’appréciation du Village..... | 196 |
| 3.2. Un adossement progressif...mais aléatoire..... | 198 |
| <u>Transition</u> : la cohabitation entre les entités pour annoncer la lecture de Teece..... | 206 |
| CHAPITRE 2 : La lecture des innovations par la grille de Teece | 212 |
| 1. Les trois dynamiques de Teece en lien avec le Crédit Agricole d’Aquitaine..... | 212 |
| 1.1. Le Crédit Agricole d’Aquitaine face à la dynamique Sensing | 213 |
| 1.2. Le Crédit Agricole d’Aquitaine face à la dynamique Seizing | 224 |
| 1.3. Le Crédit Agricole d’Aquitaine face à la dynamique Transforming | 230 |

| | |
|---|------------|
| 2. Les dispositifs organisationnels en relation avec les trois phases de Teece..... | 235 |
| 2.1. Le Village comme dynamique Seizing à optimiser | 235 |
| 2.2. ETICoop et le Propulseur comme dynamique Sensing à optimiser | 236 |
| 2.3. L’animation du segment startup et le Laboratoire de l’innovation comme dispositifs en cours d’appropriation..... | 237 |
| 3. L’enchevêtrement des trois phases de Teece au Crédit Agricole d’Aquitaine | 242 |
| 4^{ème} PARTIE : LA DISCUSSION | 245 |
| CHAPITRE 1 : L’opérationnalisation des capacités dynamiques au sein du Crédit Agricole d’Aquitaine..... | 246 |
| 1. L’accès à des connaissances externes pour favoriser l’innovation..... | 247 |
| 2. Les capacités dynamiques incluent une diversité de fonctions | 250 |
| 3. L’identification de modes d’articulation spécifiques | 253 |
| 4. Une culture de l’amélioration continue favorable au déploiement des capacités dynamiques | 257 |
| <i>Conclusion de la 1^{ère} partie</i> | 262 |
| CHAPITRE 2 : Des capacités dynamiques contingentes au contexte organisationnel bancaire | 264 |
| 1. Des dispositifs difficiles à qualifier | 265 |
| 2. Une incorporation difficile à franchir | 270 |
| 3. Le caractère cyclique et invisible des capacités dynamiques | 272 |
| 4. Les conditions inhibitrices empêchent le déploiement des capacités dynamiques | 274 |
| 5. La mise en place d’une capacité dynamique d’optimisation..... | 282 |
| <i>Conclusion de la 2^{ème} partie</i> | 287 |
| Conclusion générale | 289 |
| <i>Bibliographie</i> | 301 |
| <i>Annexes – Partie 1 : Liste des sources documentaires</i> | 332 |
| Annexe I : Définition des capacités dynamiques par les auteurs..... | 333 |
| Annexe II : Le Crédit Agricole : un modèle général de Banque Universelle de Proximité | 337 |
| Annexe III : Simplification de l’organisation capitaliste du groupe | 337 |

| | |
|---|-----|
| Annexe IV : Les chiffres clés du Crédit Agricole d'Aquitaine | 338 |
| Annexe V : Les chiffres clés du Groupe Crédit Agricole | 339 |
| Annexe VI : Le journal de bord de thèse..... | 340 |
| Annexe VII : Le guide d'entretien mobilisé pour les porteurs de projet d'ETICoop | 344 |
| Annexe VIII : Le guide d'entretien mobilisé pour les entrepreneurs innovants de proximité | 348 |
| Annexe IX : Le guide d'entretien mobilisé pour les structures d'accompagnement et organismes de financement des projets | 350 |
| Annexe X : Liste des porteurs de projet d'ETICoop interrogés | 352 |
| Annexe XI : Liste des entrepreneurs innovants de proximité interrogés | 353 |
| Annexe XII : Liste des collaborateurs du Crédit Agricole interrogés | 354 |
| Annexe XIII : Le processus de viralisation des idées au Laboratoire de l'innovation | 355 |
| Annexe XIV : Extraits de verbatim obtenus selon la méthodologie « à la Gioia » (Le Propulseur) | 356 |
| Annexe XV : Extraits de verbatim obtenus selon la méthodologie « à la Gioia » (L'animation du suivi startup) | 358 |
| Annexe XVI : Extraits de verbatim obtenus selon la méthodologie « à la Gioia » (Le Laboratoire de l'innovation) | 361 |
| Annexe XVII : Extraits de verbatim obtenus selon la méthodologie « à la Gioia » (Le Village) | 364 |
| Annexe XVIII : Le schéma de fonctionnement de l'accompagnement des startups validé en comité de direction | 368 |
| Annexe XIX : Liste des projets financés en interne (enveloppe startup)..... | 369 |
| Annexe XX : Les extraits de verbatim des collaborateurs (Le Propulseur)..... | 370 |
| Annexe XXI : Les extraits de verbatim des collaborateurs selon la méthodologie « à la Gioia » (Le Laboratoire de l'innovation): | 372 |
| Annexe XXII : Les extraits de verbatim des collaborateurs selon la méthodologie « à la Gioia » (Le Village) | 375 |
| Annexe XXIII : La part de l'endettement bancaire parmi les porteurs de projet d'ETICoop | 379 |
| Annexe XXIV : La perception du dispositif ETICoop par les porteurs de projet (évaluations positives)..... | 380 |
| Annexe XXV : La perception du dispositif ETICoop par les porteurs de projet (points à consolider) | 383 |
| Annexe XXVI : La dynamique Sensing obtenue selon la méthodologie « à la Gioia » | 386 |
| Annexe XXVII : La dynamique Seizing obtenue selon la méthodologie « à la Gioia » | 388 |
| Annexe XXVIII : La dynamique Transforming obtenue selon la méthodologie « à la Gioia » | 390 |
| Annexe XXIX : Les extraits de verbatim des collaborateurs sur le concept des capacités dynamiques | 392 |
| | |
| <i>Liste des tableaux</i> | 394 |
| <i>Liste des encadrés</i> | 395 |
| <i>Liste des figures</i> | 396 |
| <i>Liste des graphiques</i> | 397 |
| <i>Liste des images</i> | 398 |
| <i>Liste des retranscriptions des entretiens réalisés (CD-ROM)</i> | 399 |
| <i>Table des matières</i> | 400 |