

## **RELATIONNEL BANCAIRE: QUE PEUT-ON APPRENDRE DU SECTEUR DES TIC?<sup>1</sup>**

### **Résumé :**

La crise financière américaine (puis mondiale) a illustré 1) les désavantages de collaborer en écosystème ouvert, et 2) les risques reliés à l'innovation financière. L'industrie des Technologies de l'information et des communications (TIC) semble illustrer le contraire: (i) l'importance de fonctionner en écosystème ouvert pour démocratiser l'innovation et, (ii) d'établir des processus innovants de collaboration clients et concurrents pour un relationnel durable.

Ce papier permet de tirer certaines leçons :1) sur les défis relationnels du secteur financier; 2) pourquoi implémenter de meilleures pratiques relationnelles, et innovatrices durables; et 3) comment transposer *l'innovation ouverte* vers le secteur financier?

### **Introduction**

La convergence des industries (Prahalad et Ramaswamy, 2003), la *customerization* (Wind et Rangaswamy, 2000) et le *réseautage* (Chakravorti, 2004) ont créé une nouvelle dynamique d'innovation qui repose sur la coopération à travers une expérience d'innovation collective. Ce phénomène a été popularisé sous le paradigme d'*innovation ouverte* (Chesbrough, 2003), complémentaire au Marketing relationnel. Certains parlent même d'une « ère de *l'innovation ouverte* » (Santos, Doz et Williamson, 2004). L'innovation ouverte facilite les échanges et le

---

<sup>1</sup> Remerciement : cet article a bénéficié d'une collaboration entre la Chaire en management des services bancaires de l'UQÀM et le partenariat UQÀM-Concordia (John Molson School of Business) FQRSC, programme de soutien aux équipes de chercheur.

décloisonnement entre les entreprises et les industries en étant en interaction continue avec les clients, partenaires, employés et la communauté en général. L'ouverture incite à l'écoute et l'apprentissage mutuel.

Ainsi, le secteur des services vit une importante convergence des produits et des industries qui étaient indépendantes l'une de l'autre (assurances, banques, courtage immobilier, services juridiques, nouveaux media, communications, etc.). De plus, la plupart des industries de service adoptent le virage relationnel (santé, éducation, communication, divertissement, etc.) en reconnaissant l'importance du client et sa participation au processus de développement des produits. Certaines industries intègrent même les concurrents dans le processus d'*innovation ouverte* (Informatique, communication, éducation, santé, etc.), pour ainsi garantir de meilleures expériences clients. L'innovation et le relationnel deviennent indissociables (Ben Letaifa, 2009 : 317) pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Jusqu'à présent, les banques ont résisté à ce mouvement se confinant dans les règles législatives et le thème du « *nous ne pouvons pas prendre de risque* ». Par contre, avec la convergence et la diversification croisée des services, elles devront, par la force des choses modifier leur approche sous peine d'assister à l'émiettement de leurs parts de marchés au profit d'autres secteurs de services innovateurs mieux préparés à offrir des produits-services plus adaptés aux besoins des clients (commerciaux et individuels). Les banques, notamment les banques commerciales, font face à deux choix : 1) une vision de court terme et transactionnelle auprès des employés, des clients et de la communauté avec un processus d'innovation asymétrique et une réputation de plus en plus entachée que les Ombudsmans ne peuvent plus corriger; ou 2) une vision de long terme et relationnelle en termes d'actions et d'engagements avec une capacité d'adopter le concept d'innovation ouverte durable et ainsi de refaire une image qui reflète la cohérence entre le discours et la réalité

Une comparaison entre le secteur bancaire commercial et les TIC permet : 1) de souligner les problèmes d'innovation du secteur bancaire ; 2) d'élaborer l'importance d'innover par le biais de l'intégration des clients et des différentes parties prenantes dans le processus et ; 3) de suggérer des propositions managériales de relationnel durable aux décideurs du secteur bancaire.

#### **A propos de l'étude**

La méthodologie de l'étude est hybride: quarante entrevues avec les clients, le personnel et les décideurs dans le domaine des banques commerciales et des TIC, et une revue de littérature intégrative actualisée. Les entrevues menées sont sur une base de dyades respectives (le client et son fournisseur ; l'employé et son supérieur ; le directeur de comptes et son client ; l'entreprise et son partenaire/concurrent). Les analyses dyadiques favorisent une vision plus équilibrée et plus représentative de la réalité relationnelle. Les répondants appartiennent à quatre catégories socioprofessionnelles : (1) Dix directeurs de comptes appartenant à différentes succursales bancaires, (2) dix huit entrepreneurs de PME œuvrant dans le secteur des TIC (clients des directeurs de comptes), (3) six décideurs privés (qui collaborent avec les entrepreneurs à titre d'anges financiers, conseillers et administrateurs d'entreprises en affaires avec ces PME) et (4) dix décideurs publics dans le secteur des télécommunications québécois (organismes de développement et de soutien des PME).

#### **Deux industries stratégiques**

L'industrie bancaire, notamment la banque commerciale, tout comme l'industrie des télécommunications sont assujetties à la réglementation fédérale canadienne et sont toutes les deux identifiées comme des domaines d'activité prioritaires dans le programme de compétitivité des politiques gouvernementales (le Groupe d'études sur les politiques en matière de concurrence, 2008). En effet, ces deux secteurs ont été recensés par ce groupe de travail comme étant stratégiques pour le développement économique et comme nécessitant une certaine déréglementation pour gagner en innovation et en compétitivité. Ces deux secteurs ont été longtemps protégés par le Gouvernement fédéral, mais les oligopoles artificiels tendent à disparaître dans un contexte d'ouverture mondial, nord américain et récemment canadien. Ces changements réglementaires et concurrentiels ont un impact direct sur la nature des relations dans les écosystèmes de ces industries.

Malgré ces diverses similitudes, ces deux secteurs affichent des différences majeures reliées à la nature même des cœurs de métiers des deux industries. En effet, tel qu'illustré par le tableau 1, les deux secteurs se distinguent sur les points suivants :

- le cadre légal
- l'innovation
- l'approche relationnelle
- l'influence sur le réseau
- l'influence sur le client et la performance à plus long terme
- 

- **Tableau 1** : Synthèse comparative entre les banques et le secteur des TIC : facteurs structurels, Impératifs relationnels et réalités

	<b>Secteur bancaire commercial</b>	<b>Secteur des TIC</b>
<b>Juridiction</b>	Fédérale	Fédérale
<b>Réglementation</b>	Protégé en voie d'ouverture	Protégé en voie d'ouverture
<b>Lois</b>	Loi sur les banques	Loi sur les télécommunications Loi sur la radiodiffusion
<b>Concurrence</b>	Oligopole	Oligopole
<b>Avantage concurrentiel</b>	Relationnel	Innovation
<b>Relationnel cœur de métier (employés)</b>	Pilier prioritaire	Pilier stratégique
<b>Réalité</b>	<i>Transactionnelle</i>	<i>Averse au risque</i>
<b>Relationnel entreprise élargie (clients)</b>	Asymétrique	Customerization
<b>Réalité</b>	<i>Ambivalente</i>	<i>Ambivalente</i>
<b>Relationnel éco systémique</b>	Non stratégique en termes de coopération; stratégique en termes de fusions	Stratégique
<b>Réalité coopérative</b>	<i>Limitée</i>	<i>Embryonnaire</i>

Sur le cadre légal, les banques sont régies par la Loi sur les banques, elle-même définie par le Bureau du Surintendant des Institutions Financières qui relève directement du Ministre des finances. Cette loi cible à veiller sur les intérêts des déposants, à assurer une saine concurrence,

s'oppose aux fusions internes, mais n'est plus restrictive sur les questions de la propriété étrangère. La loi sur les banques est remaniée tous les dix ans et le dernier changement date de 2006. Quant au secteur des TIC, suite à la convergence entre les media et les télécommunications, ce secteur est régi par deux lois : la loi sur les télécommunications et la loi sur la radiodiffusion. Ces deux lois comportent des restrictions sur l'investissement étranger afin que les secteurs soient la propriété et restent sous le contrôle des canadiens. Depuis 2006 et sous la demande du gouvernement fédéral, le Conseil de la Radiodiffusion et des Télécommunications Canadiennes (CRTC) réglemente en faveur d'un jeu plus libre du marché.

Autant dans la conjoncture actuelle, le secteur des TIC est en pleine déréglementation afin de rendre les entreprises canadiennes plus concurrentielles et le marché plus dynamique, autant pour le secteur financier, on peut s'attendre à ce que les institutions financières renforcent leur conservatisme et s'appuient sur une réglementation encore plus forte. L'ouverture du secteur des TIC est de nature à favoriser l'innovation qui est l'avantage concurrentiel du secteur, mais surtout pousse vers la co-innovation et la logique à dominance service (Vargo et Lusch, 2004; 2008a; 2008b). Toutefois, face à la crise actuelle, les institutions financières innovent dans l'art d'exclure des entreprises canadiennes (les PME), car elles deviennent encore plus prudentes et encore plus exigeantes avec leurs clients actuels et potentiels.

Finalement, la comparaison des deux industries se fait à trois niveaux : un niveau interne ou cœur de métier qui évalue le relationnel avec les employés; un niveau entreprise élargie qui apprécie le relationnel avec les clients; et un niveau éco-systémique qui analyse le relationnel avec l'ensemble de l'écosystème. Ces trois niveaux sont développés par Moore (1996 : 26) et représentent l'ensemble des interactions d'une entreprise.

## **Le relationnel des banques commerciales**

Le relationnel est l'avantage concurrentiel du secteur bancaire à un niveau cœur de métier et à un niveau entreprise élargie, mais très peu au niveau éco systémique. En effet, les banques se différencient par la qualité de leurs services financiers. Celle-ci dépend de la relation directeur de comptes/client. L'expérience du client est donc tributaire de l'interaction avec le directeur de comptes (Perrien et Ricard, 1995).. Le relationnel avec les employés devient un pilier prioritaire pour que ces derniers soient relationnels avec les clients. Par contre, si on prend le cas de la PME, les banques n'ont pas saisi l'engagement social et économique qu'elles gagneraient si elles se tournaient vers le client et la co-crédation de la valeur (Vargo et Lusch, 2008a; 2008b).

En effet, malgré le fait que le service doit être défini selon les bénéfices désirés par le client (Vargo et Lusch, 2008a), les banques développent des propositions de valeur asymétriques, déconnectées des besoins des PME et souhaitent pourtant maximiser leur taux de rétention des clients. Les clients interrogés se plaignent en effet d'un manque de confiance, d'engagement et de proactivité de la part de leurs banques et se trouvent discriminées à cause de leur taille. Les banques canadiennes semblent favoriser les grands comptes et prêter plus facilement l'argent à ceux qui en ont le moins besoin. Par ailleurs, tous les répondants s'accordent à dire qu'il n'existe pas de différence entre les banques commerciales et qu'elles ont toutes un processus transactionnel plutôt que relationnel.

À un niveau éco-systémique, les banques ont très peu de relationnel avec la concurrence. La juridiction canadienne a toujours interdit les fusions entre les banques. Le cadre légal influence la structure du réseau et ainsi la façon d'innover. L'innovation dans ce secteur passe non pas par la coopération, mais par la coopération avec le client ou encore le Marketing relationnel avec le client. La *coopétition* étant un néologisme de coopération et de compétition (Brandenburger et Nalebuff, 1996 : 1), traduit la nécessité relationnelle pour tout compétiteur d'être un bon

coopérateur (Morgan et Hunt, 1994). Cependant, la coopération n'émerge pas dans cette industrie parce que les produits et les tarifs sont à peu près homogènes et similaires et les avantages de s'allier avec la concurrence, résident dans les perspectives de fusion pour l'accroissement de la part du marché.

### **L'innovation par le relationnel avec le concurrent dans l'industrie des TIC**

Contrairement à l'industrie bancaire où les produits et les tarifications sont homogènes, l'industrie des télécommunications se distingue par la diversité des produits, l'innovation continue et les cycles de vie courts des technologies. Plusieurs compagnies reconnues pour leur domination concurrentielle à travers la stratégie de technologie propriétaire (Microsoft, Apple, Motorola, etc.) et de prise d'otage des clients dans des systèmes fermés, migrent vers des modèles d'affaires ouverts. Plusieurs consortiums existent d'ailleurs dans le cadre du développement de systèmes ouverts (Open Source) tels que le Consortium Symbian qui regroupe des joueurs comme AT&T, LG Electronics, Motorola, Nokia, NTT DOCOMO, Samsung, Sony Ericsson, STMicroelectronics, Texas Instruments et Vodafone.

Ainsi, dans l'industrie bancaire commerciale, le relationnel avec le client est l'innovation qui crée un avantage concurrentiel (Aijo, 1996). Par contre, dans l'industrie des télécommunications, c'est la capacité à innover et à se différencier qui crée cet avantage (Brown et Eisenhardt, 1997) et le relationnel est le moyen d'y arriver. Les secteurs à haute intensité de savoir sont privilégiés pour explorer les processus d'échange de savoir entre partenaires-concurrents (Contractor et Lorange, 1988). La nouvelle économie numérique, mariée à la communication mobile et aux réseaux sans fils, génère une convergence entre plusieurs industries, mais particulièrement les télécommunications et les médias, et crée des dynamiques relationnelles complexes et intéressantes à comprendre.

Dans les industries de haute technologie et en télécommunications en particulier, le nerf de la guerre est l'innovation. Dans ce type d'industrie à haute vitesse, l'aptitude à s'engager dans des processus rapides de changement et d'innovation est une question de survie (Eisenhardt, 1989). Les entreprises emploient un vocabulaire guerrier dans leur course à l'innovation (Brandenburger et Nalebuff, 1996 : 2). Les entreprises fonctionnaient selon une logique propriétaire de domination et de monopole technologique jusqu'à l'avènement des quatre ruptures majeures (concurrentielle, technologique, réglementaire et client). Avant les années 1990, les entreprises se positionnaient soit comme partenaires ou comme concurrentes pour l'innovation. Depuis la fin des années 1990, l'innovation ne se fait plus dans une logique d'élévation de barrières à l'innovation et de volonté de domination individuelle (Chesbrough et Appleyard, 2007).

L'analyse de divers exemples dans l'écosystème des TIC, révèle un changement de comportement d'une logique de cavalier seul à une logique de coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1996 : 2). La collaboration entre compétiteurs est devenue l'unique levier de création de valeur (Gummesson, 2002). En effet, «*la nouvelle logique d'affaires repose sur la coopération pour la création du gâteau et sur la compétition pour se le partager*» (Brandenburger et Nalebuff, 1996 : 4). Le processus d'innovation a changé d'un processus protectionniste et fermé, à un processus ouvert. Les entreprises ont besoin de coopérer et de collaborer pour innover. Un nouveau schéma mental a émergé privilégiant une logique relationnelle coopérative. Ce nouveau schéma mental est à 180 degrés de l'ancienne logique dominatrice et nécessite d'être exploré. Le relationnel est donc devenu le tremplin pour l'innovation dans le secteur des télécommunications et ce changement mental et culturel est majeur, car il bouleverse les théories traditionnelles. L'industrie des TIC a besoin d'une stratégie relationnelle équilibrée entre les différentes parties prenantes pour innover. L'avantage concurrentiel est dans l'innovation et l'innovation passe par le relationnel avec les concurrents.



## **Défis structurels, industriels et culturels canadiens**

L'étude canadienne démontre la difficulté des écosystèmes montréalais à co-innover. Les facteurs structurels (déréglementation, désengagement du Gouvernement, culture en transition et taille limitée du marché), les facteurs industriels (économie de succursales plutôt que de propriétaires, culture transactionnelle du secteur, et historique de monopoles dominants), et les facteurs individuels (décideurs hommes ingénieurs, manque de leadership, vision court terme, rationalité culturelle), empêchent la logique à dominance service de se développer. En effet, les entrevues et l'analyse de divers documents internes fournis par les répondants (PME, organismes publics et privés) démontrent le désengagement de plusieurs acteurs dominateurs (anciens monopoleurs dans les télécommunications) et empêchent les piliers facilitateurs (équipementiers) et les nicheurs (PME) de produire en innovation ouverte. Ces dominateurs se distinguent par un style de management axé sur les chiffres.

La mesure du court terme engendre une myopie stratégique dans le contexte de forte vélocité actuelle. Le management axé sur les chiffres incite à entreprendre une vision purement transactionnelle, en rupture avec la logique relationnelle gagnant-gagnant. La vision transactionnelle repose sur les accomplissements individuels et organisationnels en termes de revenus additionnels immédiats (évaluations trimestrielles), ce qui entrave les initiatives de création de valeur de moyen terme. Puisque les systèmes de rémunération et de récompense sont le reflet des valeurs transactionnelles, les dirigeants vont capitaliser sur les actions de très court terme, même si elles sont destructrices de valeur à long terme (Paulin, 2009). La crise récente, qui en fait est le résultat de plusieurs années de pratiques quasi-frauduleuses et non-éthiques, démontre à quel point cette approche est distortionnée car elle profite à un très petit nombre tout en faisant des dégâts méga-globaux.

Par ailleurs, au-delà des contraintes structurelles de l'entreprise, le fait que les centres de décision et les sièges sociaux de la plupart des joueurs soient en dehors de la province du Québec, explique fortement l'inertie de plusieurs opérateurs à faire de la co-innovation au Québec. Les dirigeants présents dans les filiales montréalaises n'ont pas suffisamment de poids pour prendre des décisions stratégiques de haut niveau. Un grand entrepreneur et homme d'affaires montréalais a qualifié cette situation d'absence de pouvoir dans les filiales québécoises en télécommunications d'« *économie de succursales*» plutôt que d'« *économie de propriétaires*. Ainsi, les écosystèmes étudiés des TIC sont encore embryonnaires en termes de productivité relationnelle et donc en termes de co-innovation. La tendance Nord américaine et les prédictions des répondants convergent toutefois sur l'urgence de la coopération pour agrandir le marché. Une telle volonté de collaboration et d'engagement se traduirait par un Marketing relationnel équilibré qui intégrerait plus de parties prenantes dans le processus de création de valeur.

### **Cas typiques d'inefficacité des mesures transactionnelles**

La réalité canadienne illustre une confiance plus forte dans les mesures transactionnelles auprès des employés, des partenaires, des clients et des concurrents. Le cadre transactionnel domine malgré l'éloge du relationnel, socio-affectif et visionnaire du long terme. Les mesures juridiques privilégiées par les joueurs sont résumées dans le tableau 2.

**Tableau 2:** Exemples de clauses transactionnelles pour dissuader les comportements opportunistes

Mesures	Préventives	Punitives
<b>Niveau organisationnel interne</b>	<p>Code d'éthique très fort et revu chaque année</p> <p>Nombreuses clauses contractuelles avec des mesures sérieuses envers les employés</p> <p>Mécanismes de surveillance des employés : processus de surveillance dans le cas de risques élevés</p> <p>Assurances contre les malversations des employés</p> <p>Mécanismes de surveillance électroniques</p>	<p>Systèmes d'audits sophistiqués pour s'assurer de l'imputabilité des cadres</p>
<b>Niveau dyadique avec le partenaire</b>	<p>Licences exclusives ou non exclusives pour des périodes plus ou moins longues, des territoires; contrats</p> <p>Accords contractuels sur l'accès aux ressources, conditions, circonstances, quels moments l'accès ne peut plus être accordé</p> <p>Mécanismes de surveillance électroniques</p>	<p>Clauses pénales : indemnités du partenaire trahi; sanctions financières très élevées</p> <p>Évaluation à partir des indemnités attribuées par les tribunaux jusqu'à ce jour (jurisprudence) : niveaux d'indemnisation déjà établis ou projections, hypothèses formulées</p>

Il existe des mesures préventives et punitives des comportements opportunistes dans une logique dyadique interne et externe. Les « clauses pré-nuptiales » créent des risques qui transfèrent les coûts au partenaire à travers diverses formes de recours. Les mécanismes de surveillance des ressources humaines permettent aussi de détecter les dérapages individuels. Ces pratiques dégagées, illustrent une perspective transactionnelle, une culture de secret, et une logique de méfiance et de prudence, qui peuvent expliquer le manque d'engagement affectif, économique et stratégique. Finalement, il n'y a pas de mesures proactives à un niveau réseau ouvert. La bonne volonté semble être le seul gage du bon fonctionnement. Ce qui est surprenant, c'est que ce sont

les opérateurs de télécommunications, qui sont les acteurs qui refusent de coopérer et qui mettent en place les mesures de coercition des opportunistes, sans pour autant être capables de s'engager. Ces mêmes acteurs sont aussi les grands perdants de leur opportunisme, car ils s'excluent des joutes d'innovation majeures. Ils fonctionnent dans des réseaux fermés qui les empêchent de bénéficier du potentiel de partenariats innovateurs dans leur écosystème.

L'écosystème a pour raison d'être l'innovation (Iansiti et Levien, 2004 : 39). Puisque les acteurs adoptent des comportements transactionnels opportunistes, l'écosystème n'est plus en santé. En effet, l'innovation ouverte se trouve piégée par les dimensions juridiques et transactionnelles, qui plutôt que de créer un climat d'engagement et de confiance grâce à l'existence d'un cadre formel et légal, illustrent plutôt une dynamique coercitive non relationnelle. L'innovation ouverte non contractuelle (Olleros, 2007) paraît donc plus propice à l'engagement dans la mesure où elle offre un cadre naturel, volontaire, et libre pour une contribution collective. La distinction innovation contractuelle et non contractuelle (Olleros, 2007) ajoute implicitement une dimension d'engagement affectif. En effet, une innovation ouverte non contractuelle suppose une initiative personnelle pour contribuer à un projet public. Elle inclut donc une dimension sociale, et relationnelle au processus. Cette approche est complémentaire à celle du juriste Macneil (1983) qui distingue les normes relationnelles des normes transactionnelles. La perspective de Macneil offre trois contributions : 1) l'une juridique par le dépassement de la vision traditionnelle des contrats légaux au profit d'une compréhension intégrant des éléments relationnels formels et informels aux contrats sociaux; 2) l'autre Marketing à travers une nouvelle compréhension de l'approche relationnelle et de la gestion de la relation à travers le continuum relationnel-transactionnel, et; 3) finalement une contribution socio-économique par l'inclusion des valeurs sociales évolutionnistes dans tous types de contrats et d'échanges sociaux

**Que peut-on en déduire?**

En regroupant les perspectives de Olleros (2007) et de Macneil (1983), on peut conclure que pour que le processus d'innovation ouverte soit performant, des normes relationnelles doivent accompagner à la fois l'innovation contractuelle et non contractuelle. L'écosystème devient efficace lorsqu'il génère de l'innovation en réunissant trois facteurs (Iansiti et Levien, 2004 : 46). D'abord, la productivité, ensuite la robustesse et enfin la capacité de créer des opportunités aux nouvelles firmes. Dans le cadre de l'étude menée, la productivité est très faible dans la mesure où les résultats sont décevants, la robustesse est absente car les joueurs focaux dominants ne jouent pas leur rôle et, la capacité créative et coopérative devient négligeable. Pour que ces trois facteurs puissent se matérialiser, les membres doivent migrer d'une logique de cavalier seul à une logique coopérative. Pour les écosystèmes montréalais, la majorité des joueurs assument des rôles de dominateurs et d'entreprises focales qui ne coopèrent pas avec les acteurs facilitateurs et la majorité de nicheurs. Tant que les acteurs concernés ne saisissent pas cette réalité politique, il sera difficile de faire progresser l'écosystème actuel. La connaissance de la réalité politique et culturelle permet de construire des stratégies et tactiques ciblées efficaces.

### **Les banques commerciales, les TIC et la relation client dans le réseau**

Après analyse et comparaison des entrevues réalisées sur le terrain, on remarque de façon globale que les deux industries affichent un décalage entre les impératifs relationnels et la réalité. En reprenant, les éléments par niveau soit cœur de métier, l'entreprise élargie, et l'écosystème, on dénote les observations et les conclusions suivantes lesquelles pourront permettre aux décideurs de mieux élaborer leurs stratégies relationnelles et d'innover.

### **Premier niveau relationnel– la relation client interne- organisation – cœur de métier**

Pour le niveau cœur de métier qui est un pilier stratégique pour le secteur bancaire, la réalité interne révèle que les processus de rémunération et de récompense sont transactionnels. Ces processus sont aussi transactionnels dans le secteur des TIC dans la mesure où les entreprises sont

averses au risque, font des évaluations financières axées sur le court terme et donc n'encouragent pas la prise d'initiative et l'innovation.

### **Deuxième niveau relationnel - l'entreprise élargie**

Elle se démarque par une relation asymétrique entre la banque et le client (Perrien et Ricard, 1995), mais qui est très ambivalente sur le terrain. En effet, les discours des directeurs de comptes ainsi que le discours corporatif sont très orientés clients, mais selon le terrain étudié, les PME ont beaucoup de difficultés à se faire accompagner dans leur croissance. Le même écart est perceptible dans le secteur des TIC : la logique de customerization (pouvoir des clients) est falsifiée par l'étude empirique, à cause de facteurs reliés à l'industrie oligopolistique. On peut toutefois s'attendre à la fin des pratiques non éthiques dans ce secteur avec l'ouverture de la concurrence.

### **Troisième niveau relationnel – l'éco-systémique**

Le secteur des TIC se démarque par l'importance de fonctionner dans un cadre d'écosystème ouvert et en santé pour pouvoir performer, même si la réalité illustre que la coopération est encore à un stade embryonnaire à Montréal. A contrario, le secteur bancaire commercial fonctionne en réseaux fermés à l'intérieur de l'écosystème global. Autant le fonctionnement interne et avec le client exige une logique d'ouverture et de fonctionnement en micro-écosystème, autant les relations avec les autres acteurs (autres banques, actionnaires, Gouvernements, etc.) nécessitent de ne pas créer des situations de propriété croisée, de diversité de rôles et donc de conflits d'intérêts en général. La crise financière américaine puis mondiale a illustré les désavantages de fonctionner en écosystème ouvert dans le secteur financier. Toutefois, le problème ne se situe pas dans le fonctionnement en écosystème ouvert, mais dans les *comportements adoptés par les membres d'un écosystème*. Les risques se situent dans l'abus de confiance, l'opportunisme, la spéculation et finalement un capitalisme peu transparent, peu éthique et très transactionnel dictant

la norme comportementale invisible. Tel qu'avertit Gummesson (1997) : « *Les valeurs de base inadéquates et l'absence d'éthique aussi bien au niveau philosophique que pratique, sont les obstacles majeurs au succès du Marketing relationnel* ».

Ainsi, l'écosystème a besoin de fonctionner selon des normes relationnelles bien définies. L'existence de normes transactionnelles pourtant bien établies était loin de dissuader les comportements opportunistes. Aussi sévères qu'elles ne paraissent, les diverses « clauses pré-nuptiales », et les mesures juridiques décrites dans le tableau 2 démontrent que l'inefficacité d'un cadre coercitif, aussi bien dans la prévention que dans la correction des comportements. Cette réalité empirique illustre le besoin d'une théorie de l'échange social (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005) et d'une théorie des normes relationnelles (Macneil, 1983) pour encadrer les relations organisationnelles. Sur le plan pratique, il est nécessaire de développer un climat de service et une culture organisationnelle d'innovation propice à une approche centrée autour des multitudes de clients (employés, partenaires et clients) (Ben Letaifa, 2009 ; Paulin, Ferguson et Bergeron, 2006).

La migration vers une logique de collaboration, d'ouverture et d'engagement est vécue à tous les niveaux de l'écosystème et touche tous les acteurs sociaux, sans exception. Les banques, les entreprises en technologies de l'information, les Gouvernements, et l'ensemble des acteurs socio économiques sont concernés par cette tendance de fonctionner dans un mode d'ouverture, de globalisation des marchés et de convergence des industries. Les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, sont devenues des micro-écosystèmes elles-mêmes. Le fonctionnement en micro-écosystème est nécessaire pour se greffer à l'écosystème global et y évoluer en osmose. En effet, les organisations fermées sont vouées au rejet, et lorsque tout l'écosystème est infecté d'organisations autarciques, il n'est plus capable de productivité, de robustesse et de créer des opportunités aux nouvelles firmes (Iansiti et Levien, 2004 : 46).

### **Pratiques à retenir: Innover en étant relationnel avec l'ensemble de l'écosystème**

L'innovation ouverte couvre un territoire large, pas très bien défini et peut prendre plusieurs formes. La liste est très longue, mais on peut en mentionner quelques exemples pour démontrer la richesse et l'éventail du concept. GE pratique l'innovation ouverte avec ses employés depuis longtemps. IBM avec ses clients : tous les mandats sont diffusés et mis à la disposition des employés et leurs clients; Dell ou Cisco ont une innovation ouverte très organisée avec les fournisseurs. Les maîtres sous-traitants avec mandats de résoudre des problèmes spécifiques, ou d'améliorer un prototype. Ainsi, les technologies ouvertes existent depuis longtemps, et elles ont pris de l'importance avec le web grâce à la grande facilité à télécharger des produits dont les composantes sont exposées. Netscape a été un des pionniers à offrir gratuitement ses logiciels.

Cette idée d'expérience client a été beaucoup développée par des chercheurs en management à travers l'innovation ouverte qui élargit le locus de compétences de l'entreprise au-delà de son cercle de fournisseurs directs, pour inclure les clients, mais aussi les concurrents. Dans l'industrie des TIC, la customerization s'est traduite d'abord par l'inclusion du client dans le processus de co-création complexe et ensuite par la co-innovation avec le concurrent pour un meilleur service client. La dynamique est même éco-systémique rétroactive dans le sens où le client devient d'abord le producteur de contenu et impose ensuite la coopération entre divers fournisseurs. La logique de dominance service est de plus en plus présente dans les entreprises dont les innovations passent par l'appropriation de la technologie par le « *consommateur* » qui endosse désormais le rôle de « *producteur promoteur* ». Olleros (2007) illustre divers exemples d'entreprises en industries et en services qui ont énormément appris et innové en offrant à leurs clients l'opportunité de co-créer à travers le processus d'innovation ouverte non contractuelle. La démocratisation de l'innovation est en plus appuyée par un système de récompense endogène en faveur des clients co-innovateurs (Von Hippel, 2005). Il existe plusieurs modèles collectifs et



privés d'incitatifs à l'innovation qui permettent de valoriser les communautés d'innovation selon les contributions de chaque membre (Von Hippel, 2005). L'innovation ouverte non contractuelle (Olleros, 2007) est ainsi un tremplin vers la créativité et est animée par des systèmes de reconnaissance, de valorisation et de récompenses variés, allant de privilèges fonctionnels tangibles, à des renforcements d'image socio-symboliques.

### **Application de l'innovation ouverte aux banques commerciales**

La démocratisation de la technologie a entraîné la customerization. Les clients deviennent de plus en plus avertis, maîtrisent de plus en plus la technologie disponible gratuitement et créent des communautés sociales d'innovation. De nouvelles notions d'appropriation par les utilisateurs et d'interaction de la communauté de la recherche et des clients, ont permis la mise en place d'une logique plus horizontale que verticale, circulaire ouverte (organique) et dynamique.

La customerization est en fait la première étape vers une démocratisation des échanges. Elle ne remplace pas le face-à-face et l'apport du non-verbal à l'échange social et émotionnel qui favorisent le partage de l'information privilégiée avec le directeur de comptes. Par contre, elle leur permet d'interagir aussi virtuellement (les générations internautes X et Y et mêmes les babyboomers). Ainsi, la customerization génère divers brainstormings collectifs inimaginables dans la vie (potentiel illimité de clients réunis). Elle débloque le flux des idées et le passage d'un relationnel fondé sur un espace produit, dont l'innovation est fermée au cercle du cœur de métier de l'entreprise, et qui livre une proposition de valeur aux clients dans une relation asymétrique, à un espace géographique multidirectionnel pour entendre le client qui vit l'évolution du marché au quotidien. Le client, qu'il soit expert ou non, est actif dans le processus d'innovation ouverte (Figure 1).

**Figure 1** Évolution de la logique relationnelle



La customerization ou la démocratisation des échanges est transférable au secteur financier :

1) **Au niveau cœur de métier : L'intégration de la dyade directeur de comptes/client dans le processus de création de valeur** : le client-entreprise ne devrait pas avoir à choisir entre un plan A et un plan B, qui souvent ne répondent pas à ses besoins, mais être capable de co-créeer un service C adapté à sa taille, à son secteur d'activité, à sa croissance, à ses perspectives de développement et à ses besoins. Le processus de création de valeur doit donc être un processus flexible et ouvert pour créer des produits ciblés et non-standardisés. Pour cela, il existe plusieurs méthodes :

a) **augmenter les interactions et les échanges entre les développeurs de produits-service, le marketing, la personne en contact et le client en instaurant un système de**

**développement innovation service testé auprès d'un groupe client volontaire pour échanger et ainsi participer à des services mieux ciblés par type de marché.**

**b) une interface CRM personnalisée pour diffuser les innovations sociales en partageant les compétences et les différents points de vue entre clients directeurs de comptes et les services supports.** Ainsi, ce dialogue permet de saisir l'évolution des besoins et surtout l'interprétation des services mis à la disposition des clients. Ces systèmes existent déjà sous la forme de « mass-customization » dans le domaine des produits tangibles mais ils sont très peu utilisés dans le domaine des services experts.

**2) Au niveau relationnel – entreprise élargie. La mise en place de plateformes d'innovation ouverte avec les clients et l'ensemble des parties intéressées :** avec la démocratisation de la technologie, l'essor des blogues, des sites web2.0 et web 3.0, les banques devront réfléchir à innover en communauté pour être plus proches des clients, des évolutions des marchés et ainsi bénéficier des feedbacks, commentaires, idées, soumis via une interface conviviale. Cette interface favoriserait l'échange sur différentes rubriques disponibles, et le développement de nouvelles en fonction des intérêts. Pour cela, il est nécessaire aussi de récompenser les membres actifs (clients et personnel) qui désirent s'investir dans le processus. Ces dialogues virtuels sont une forme de recherche appliquée dynamique à travers le crowdsourcing (Von Hippel, 2005). Le crowdsourcing permet une réflexion collective, qui dans le meilleur des cas est incrémentielle, et dans le pire est mis de côté.

**a) la valorisation et la récompense des initiatives d'amélioration des processus existants;** des systèmes de récompense fonctionnels et socio-symboliques devraient être mis en place pour reconnaître l'engagement, la pro-activité, les contributions, etc. de

certaines membres (renforcement du statut du membre, bénéfices tangibles aux membres les plus engagés, accès à certaines rubriques privilégiées, plus grande capacité de téléchargement, possibilité de jumeler d'autres sites personnalisés, pouvoir d'améliorer des contenus moins accessibles pour d'autres membres moins impliqués).

- b) **éduquer les banques sur les opportunités de s'ouvrir aux clients.** Olleros (2007) cite divers cas de plateformes ouvertes d'innovation qui ont permis aux entreprises de recueillir des idées brillantes pour améliorer le design ou le service offert. Ces entreprises comprennent, Microsoft (Xbox), Apple, Adobe et Aldus, Apple a même été sauvée grâce à la mobilisation de ressources externes pour commercialiser son Macintosh en 1984. Von Hippel (2005) cite aussi l'exemple des équipements de surf professionnels qui ont été perfectionnés par la communauté des sportifs. Dans les marchés professionnels, ou organisationnels, et même consommateurs (Adidas), il n'est plus étonnant que l'entreprise devienne la sous-traitante d'inventions provenant de clients experts qui connaissent mieux les faiblesses des produits et les différences concurrentielles.

Par ailleurs, la dynamique de brainstorming collectif avec une communauté d'autres clients tous aussi experts, motivés, et impliqués, crée une ambiance de création, émulation, que les entreprises ne peuvent reproduire dans aucun laboratoire! Ce sont des employés volontaires, qui font des heures supplémentaires gratuitement, et qui passent des heures à cogiter avec passion devant leur écran. Ils sont nourris du désir et de la fierté d'innover et la technologie leur permet d'y arriver...pourvu que la banque soit à l'écoute. Les banques gagnent donc à mobiliser ce savoir disponible gratuitement sur le net et à favoriser une innovation ouverte avec leurs clients et l'ensemble de l'écosystème.

**3) Troisième niveau relationnel – l'éco-systémique** L'exemple bancaire et des opérateurs de télécommunications illustrent que les relations dyadiques fondées sur la collaboration, l'engagement, le long terme et les bénéfices mutuels, ne sont possibles que lorsque les organisations ont déjà réussi les changements culturels internes, et mis en place des systèmes de rémunération axés sur des dimensions socio-qualitatives de long terme. Ces mesures organisationnelles décourageraient les sous-cultures opportunistes, et les problèmes politiques internes. Ainsi, les trois niveaux d'un écosystème sont interdépendants : tant que les banques ne fonctionnent pas en micro écosystème en santé, elles seront déficientes à un niveau de l'entreprise élargie et défaillantes à un niveau éco systémique.

Ainsi, le Marketing à dominance service a intérêt à intégrer l'ensemble des parties prenantes y compris les concurrents. Cette logique de service devrait être éco-systémique pour générer un plus grand bien-être global, mais aussi éliminer les déséquilibres créés par les relations asymétriques, destructrices de valeur. On passe d'une focalisation sur la maximisation du bien être du consommateur (théorie micro-économique) et de la focalisation de la maximisation du bien-être du producteur (théorie de Porter), à une focalisation balancée du bien être général de l'écosystème.

### Références bibliographiques

- Aijo, T.S. (1996), "The theoretical and philosophical underpinnings of relationship Marketing: Environmental factors behind the changing Marketing paradigm", *European Journal of Marketing*, 30 (2), p. 8-18.
- Ben Letaifa, S. (2009), "La théorie de l'Écosystème: trois essais sur le relationnel et l'innovation dans les secteurs bancaires et des TIC (Technologies de l'Information et des Communications)", *thèse complétée dans le cadre du doctorat en administration de l'Université du Québec À Montréal*.
- Brandenburger, A., Nalebuff, B.J. (1996), *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Currency Doubleday Publishing Group Inc.
- Brown, S.L., Eisenhardt, K.M. (1997), "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations", *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), p. 1.

- Chakravorti, B. (2004), "The New Rules for Bringing Innovations to Market", *Harvard Business Review*, 82 (3), p. 58.
- Chesbrough, H.W. (2003), "The Era of Open Innovation", *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), p. 35-41
- Chesbrough, H.W., Appleyard, M.M. (2007), "Open Innovation and Strategy", *California Management Review*, 50 (1), p. 57-76.
- Contractor, F. J., Lorange, P. (1988), "Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships", *Management International Review (MIR)*, 28 (4), p. 5-18.
- Eisenhardt, K.M. (1989), "Making fast strategic decisions in high-velocity environments". *Academy of Management Journal*, 32 (3), p. 543-576.
- Ferguson, R.J., Paulin M., Bergeron J. (2005), « Relational and Legal Ties in the Performance of Interfirm Service Exchanges: The Empirical Case for Relationism », *JAMS*, 33, ( 2), p. 217-235.
- Groupe d'études stratégiques sur la concurrence (2008), «Foncer pour gagner : Rapport final». Juin 2008. [http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection\\_2008/ic/Iu173-1-2008-1F.pdf](http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection_2008/ic/Iu173-1-2008-1F.pdf) (Consulté le 2 Janvier 2009)
- Gummesson, E. (1997), "In search of Marketing equilibrium: Relationship Marketing versus hypercompetition", *Journal of Marketing Management*, 13 (13), p. 421-430
- Gummesson, E. (2002), *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management*, *Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy*, 2<sup>nd</sup> edition, Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Iansiti, M., Levien R. (2004), *The Keystone Advantage*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Macneil, I.R. (1983), « Values in Contract: Internal and External», *Northwestern University Law Review*, 78 (2), p. 340-418
- Moore, J. (1996), *The Death of Competition: Leadership & Strategy In The Age Of Business Ecosystems*. Harper Business.
- Morgan R.M., Hunt, S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, p. 20-39.
- Olleross, F.X (2007), "The Power of Non Contractual Innovation". *International Journal of Innovation Management*, 11 (1) (March) p. 93-113.
- Paulin, M., Ferguson, R.J., Bergeron, J. (2006), "Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages", *Journal of Business Research*, 59, p. 906-915.
- Paulin, M. (2009), «La relation client : Hors service ?», *Revue Gestion*, 4 (33), p 41-47
- Perrien, J, Ricard, L. (1995), "The meaning of a marketing relationship: a pilot study", *Industrial Marketing and Management*, 24, p.37-43
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2003), "The new frontier of experience innovation", *MIT Sloan Management Review*, 4 (4), p. 12-18.
- Santos, J., Doz, Y., Williamson, P. (2004), "Is Your Innovation Process Global?", *MIT Sloan Management Review*, 45 (4), p. 31.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, 68 (Janvier), p. 1-17.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2008a), «Service-dominant logic: Continuing the evolution», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, p. 1-10.
- Vargo, S.L., Lusch R.F. (2008b), «Why « service »?», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, p. 25-38.
- Von Hippel, E. (2005), *Democratizing Innovation*. MIT Press.
- Wind, J., Rangaswamy, A. (2000), "Customerization: The Next Revolution in Mass Customization", Working paper, Marketing Department, The Wharton School, University of Pennsylvania.